

RUOKAPALVELUN LAADUN PARANTAMINEN RATKAISUKESKEISEN MENETELMÄN AVULLA

Merja Tomperi-Olkkonen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2011

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) TOMPERI-OLKKONEN, Merja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 23.05.2011
	Sivumäärä 93	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi RUOKAPALVELUN LAADUN PARANTAMINEN RATKAISUKESKEISEN MENETELMÄN AVULLA		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminta, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) MERTANEN, Enni		
Toimeksiantaja(t) Yritys		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin ravintolan ruokatuotannon laadun vaihtelevuutta. Ongelmana oli, miten saadaan ruokatuotantoprosessit tasalaatuisiksi ruokapalveluita tuottaessa. Tavoitteena oli kehittää ravintolan ruokapalvelun laatua ratkaisukeskeisten haastatteluiden avulla. Niiden avulla pyrittiin löytämään ruokatuotantoprosessien ongelmakohdat.</p> <p>Tutkimuksen lähtötilanne ja tarve kartoitettiin kyselyillä. Asiakaskyselyn kohdejoukko muodostui yrityksen 75 asiakkaasta, ja vastausprosentti oli 85. Ravintolan kokeille tehtiin kysely. Vastauksissaan he kuvasivat ruoanvalmistusprosessejaan. Kyselyiden avulla saatiin tietoa ruokatuotantoprosesseista ja työn kehittämisen kohteista. Ratkaisukeskeisillä haastatteluilla löydettiin ruokatuotantoprosessien ongelmakohdat, jotka tavoitteellistettiin haastattelijan ja kokkien kanssa.</p> <p>Kyselyiden tulosten perusteella saatiin tietoa ruokatuotantoprosessien nykytilasta. Kokit valitsivat kerätystä tiedosta tärkeimmät asiat, joiden perusteella he ryhtyivät parantamaan ruoanvalmistusprosesseja. Ruokapalvelun laadun vaihtelut vähenivät kokkien toiminnan seurauksena ja toiminnan tuloksena syntyi kehitettävien asioiden yhdistelmä. Kokit saivat valmiudet kehittää ruoanvalmistusprosesseja laatutietoisesti. Laadukkuus näkyi ruoan ja maun parantumisenä sekä toiminnan tehokkuutena.</p> <p>Ratkaisukeskeistä haastattelumallia voidaan hyödyntää ammattikeittiöiden laadun parantamisessa, jolloin kokit lähtevät kehittämään ruoanvalmistusprosessejaan oman toiminnan kautta.</p>		
Avainsanat: Ruokapalvelun laatu, ratkaisukeskeinen haastattelumalli, ruokatuotantoprosessi, ruoanvalmistusprosessi.		
Muut tiedot: Opinnäytetyössä käytettiin ravintola – nimeä, koska yritys haluaa pysyä tunnistamattomana.		



Author(s) TOMPERI-OLKKONEN, Merja	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 23.05.2011
	Pages 93	Language
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title IMPROVEMENT OF QUALITY OF FOOD SERVICE THROUGH PROBLEM ORIENTED SOLUTION		
Degree Programme MBA, Hospitality Services		
Tutor(s) MERTANEN, Enni		
Assigned by Company/Restaurant		
<p>Abstract</p> <p>The thesis clarified differences in the quality of the restaurant's food production. The problem was how to standardize food production processes in their food service delivery. The goal was to develop and improve the food service quality processes through problem oriented solution interviews, helping to find the problems in food production and the development needs.</p> <p>A questionnaire was created for collection of the materials. The focus group included 75 of the firm's customers, 85% of whom responded by portraying their satisfactory levels. The chefs completed their own survey describing their food production processes. Based on the results, the chefs and the interviewer created objectives for improvement in the food production processes.</p> <p>The starting point of the survey was mapped through questionnaires. In accordance with the outcome of the problem oriented solution interviews information was collected on the present the status of the food production processes and changes in the chefs' efforts and work. The chefs selected the most important issues to act on, through which the fluctuations in the food service quality were diminished. As a result, developable matters were unified, and the chefs began to create qualified food production processes based to the awareness of their own accomplishments. Improvement in the food quality and taste and the effectiveness of the chefs' work and actions demonstrated the excellence.</p> <p>The problem oriented interview model can be utilized to improve the quality of the occupational kitchens. Through this model the cooks will take their own initiative to start developing the food production processes.</p>		
Key words: Food service quality, problem oriented solution interview model, food production process, food preparation process		
Other information: The name "restaurant" was used in the thesis as the firm wishes to remain unidentified		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Ravintolan toimintaympäristö.....	6
1.2	Ravintolan toiminta-ajatus, visio, missio ja strategiat	6
2	RUOKAPALVELUN LAADUKAS TUOTANTOPROSESSI.....	8
2.1	Ruokatuotannon prosessien tunnistaminen	8
2.2	Ruokatuotannon prosessien tavoitteet ja mittarit.....	10
2.3	Ruokatuotannon laatutekijät	12
2.4	Laadun johtaminen.....	17
2.5	Henkilöstötoimintojen kehittäminen ja käyttö	18
3	RATKAISUKESKEINEN TOIMINTAMALLI.....	21
3.1	Toimintamallin historia.....	21
3.2	Ratkaisukeskeisen toimintamallin periaatteet	21
3.3	Ratkaisukeskeinen toimintamalli muutoksen käynnistäjänä	23
4	OPINNÄYTETYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT	26
4.1	Asiakaspalvelukysely ravintolan asiakkaille.....	27
4.2	Kysely kylmäkeittiön ja lämminkeittiön kokeille	29
4.3	Ratkaisukeskeinen haastattelu kokeille	31
4.4	Aineiston analyysi	34
5	TULOKSET JA YHTEENVETO	35

5.1	Asiakaspalvelukyselyjen tulokset	36
5.2	Kylmäkeittiön kokkien kyselyiden tulokset	50
5.3	Lämminkeittiön kokkien kyselyiden tulokset	53
5.4	Ruokapalvelun laadun parantaminen kokkien toiminnan kautta	57
5.5	Yhteenvedo tuloksista	67
6	POHDINTA	69
6.1	Vastaukset tutkimusongelmaan	70
6.2	Ravintoloiden ruokatuotannon kehittämisen kohteet.....	71
6.3	Opinnäytetyön luotettavuus	73
6.4	Ratkaisukeskeisen menetelmän käytettävyys.....	75
6.5	Oppimisprosessini.....	76
	LÄHTEET.....	79
	LIITTEET	83
	Liite 1. Ravintolan asiakaskysely lounasruoasta	83
	Liite 2. Kysely ruoanvalmistustehtävistä kokeille.....	85
	Liite 4. Mozzarella-tomaatti-sipulipaistoksen ruokaohjeanalyysi.....	88
	Liite 5. Lohikiusauksen ruokaohjeanalyysi	89
	Liite 6. Ravintolan ruokapalvelun tuottamisen prosessikartta	90
	Liite 7. Kokkien laatima toimintaohjeet osa 1.....	91
	Liite 8. Kokkien laatima toimintaohjeet osa 2.....	92

Liite 9. Ravintola ruokatuotantoprosessikaavio.....	93
---	----

KUVIOT

KUVIO 1. Ruokatuotannon pääprosessit.....	14
KUVIO 2. Edwards Demingin johtamismalli	18
KUVIO 3. Kokkien ratkaisukeskeisen haastattelun malli.....	33
KUVIO 4. Asiakkaiden tyytyväisyys pääruokavalikoimaan	37
KUVIO 5. Asiakkaiden tyytyväisyys salaattivalikoimaan ja salaatin kastikkeisiin.....	39
KUVIO 6. Asiakkaiden tyytyväisyys ruoan makuun	41
KUVIO 7. Asiakkaiden tyytyväisyys ruoan ulkonäköön	43
KUVIO 8. Asiakkaiden tyytyväisyys tarjotun ruoan terveellisyyteen	45
KUVIO 9. Ruoanvalmistusprosessien laadun parantaminen kokkien itsensä tekemänä	68

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Ruokatuotannon pääprosessit	9
TAULUKKO 2. Ruokatuotannonprosessit tavoitteet ja mittarit	10
TAULUKKO 3. Toiminnan ja tuotteen laatutekijät sekä lähteet.....	15
TAULUKKO 4. Aineiston keruun aikataulu.....	27
TAULUKKO 5. Pääruokavalikoiman vahvuudet ja heikkoudet	38
TAULUKKO 6. Salaattivalikoiman ja salaattinkastikkeiden vahvuudet ja heikkoudet...	40

TAULUKKO 7. Ruoan maun vahvuudet ja heikkoudet	42
TAULUKKO 8. Ruoan ulkonäön vahvuudet ja heikkoudet	44
TAULUKKO 9. Ruoan terveellisyyden vahvuudet ja heikkoudet asiakkaiden mielestä	46
TAULUKKO 10. Asiakkaiden toiveita lounaspöydän valikoimaan	47
TAULUKKO 11. Asiakkaiden antamat kehitysideat keittiömestarille ja kokeille.....	48
TAULUKKO 12. Kylmäkeittiön työtehtäväkuvaukset.....	52
TAULUKKO 13. Lämminkeittiön työtehtäväkuvauksista	56
TAULUKKO 14. Kokkien ideat laadun parantamiseksi.....	60
TAULUKKO 15. Kokkien ideat laadun parantamiseksi.....	66

1 JOHDANTO

Ammattikeittiötoiminta muuttuu ja laadulliset vaatimukset kasvavat vuosi vuodelta. Toimintaympäristöön vaikuttavat poliittiset, ekologiset, sosiaaliset, taloudelliset ja teknologiset tekijät muokkaavat toimintaa, palveluja ja tuotteita. Asiakkaiden muuttuvat tarpeet, toiveet ja vaatimukset ohjaavat voimakkaasti palvelu- ja tuotetarjontaa. Ammattilaisen silmin toimintatavat kehittyvät ja tarjottavien ruokien muutokset tapahtuvat kiihtyvällä vauhdilla. Näihin vaatimuksiin on vastattava laatutietoisella toiminnalla ja kehittämisellä. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 10.)

Opinnäytetyössäni käytän Ravintola nimeä, koska yritys haluaa pysyä tunnistamattomana. Tunnistettavat tiedot on muutettu yrityksen toiveesta. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää ravintolan ruokatuotannon laatua. Olen työskennellyt matkailu- ja ravitsemis- ja talousalan lehtorina 20 vuotta. Ammattioppilaitoksen ja yrityksen yhteistyön myötä syntyi ajatus yrityksen laadun parantamisesta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mistä johtuvat ravintolan ruokapalvelulaadun vaihtelut. Aiheen valintaan vaikutti keittiömestari, joka näki työssään, miten ruokatuotantoprosessien kautta syntynyt työn tulos vaihteli eri kokkien tekemänä. Ongelmana oli miten saatiin ruokatuotantoprosessit tasalaatuisiksi ruokapalveluita tuottaessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on ravintolan ruokatuotannon laadun parantaminen ratkaisukeskeisillä haastatteluilla. Ratkaisukeskeisten haastatteluiden avulla saadaan ruokapalvelun kehittämisen kohteet esille. Tavoitteet yksilöitiin ja konkretisoitiin ja selvitettiin lähiajan tärkeimmät kehittämisen kohteet. Tällä menetelmällä pyritään saavuttamaan laadukkaat ruoanvalmistusprosessit kokkien itsensä tekeminä. Opinnäytetyön aluksi kerättiin asiakkaiden mielipiteet kyselymenetelmällä, jossa selvittiin asiakastyytyväisyyttä. Seuraavaksi tehtiin viidelle kokille kysely ruoanvalmistustehtävistä, missä kokit kuvasivat tekemiään ruoanvalmistusprosesseja. Kyselyjen tuottama tieto antoi arvion ruokapalvelun laadusta ja ruokatuotannon ydinprosessien nykytilasta.

1.1 Ravintolan toimintaympäristö

Ravintolan asiakaskunta muodostuu pääosin majoitus- ja viihdeasiakkaista. Heille tuotetut ruokapalvelut koostuvat buffet-asiakkaista, tilaus- ja á la carte sekä perhejuhla-asiakkaista. Ravintolan toiminnan suunnittelun, seurannan ja arvioinnin työkaluna on toimintasuunnitelma. Tavoitteena on ohjata ravintolan toimintaa niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan mahdollisimman hyvin, ravintolatoiminta on kannattavaa ja asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun. (Liinamaa 2010.) Asiakkaiden tarpeita ovat terveellisyys, lähi- ja luomuruoan hyödyntäminen, lounas- ja päivällisruokailujen kehittäminen ja erityisruokavalioiden huomioiminen ja niiden laadukkuus. (Ekola 2010.)

Yrityksen fyysiset tilat muodostuvat useasta toiminnallisesti erilaisesta osasta, jotka ovat ravintolasali, kahvio ja baari. Keittiössä on neljä vakituista ja kolme tuntipalkkaista työntekijää. Kausiluontoinen henkilöstövaje korvataan tilapäisillä työntekijöillä. Ravintola työ on selkeästi sesonkiluonteista, koska kesällä toiminta kolminkertaistuu. (Ekola 2010.) Nykyinen asiakaskunta on muuttunut voimakkaasti. Tämä johtuu ensisijaisesti majoitusasiakkaiden ja sotaveteraanien vähenemisestä. Suuri osa majoitusasiakkaista on tuettuja loma-asiakkaita. Markkinointia suunnataan entistä enemmän kuntoutus- ja yritysasiakkaisiin. (Liinamaa 2010.)

1.2 Ravintolan toiminta-ajatus, visio, missio ja strategiat

Liinamaan (2010) mukaan yrityksen toiminta-ajatus on tarjota asiakkailleen kehittyviä, elämyksellisiä sekä ihmisten hyvinvoinnin lisäämiseen ja ylläpitämiseen tähtääviä ravintolapalvelutuotteita yhdessä valikoitujen yhteistyökumppaneiden kanssa. Toiminta-ajatuksista johdetuilla toimenpiteillä syntyy yrityksen haluama tulevaisuuden tila. Näiden tarkoituksena on vastattava yrityksen lähimpien sidosryhmien arvoja ja odotuksia. Yritys on toimiva ja tunnettu kohde, joka tuottaa laadukkaita ravintolapalvelukokonaisuuksia paikallisia raaka-aineita hyödyntäen. Yritys on myös omaleimainen viihteen ja vapaa-ajan palvelun keskus. (Ekola 2010.)

Tuloksentekokyvyllä tarkoitetaan uusien tuotteiden kehittämistä, teknologian hyödyntämistä ja organisaation pitämistä toimivana. Verkostoitumisella haetaan kumppanuuksia ja sitä kautta uutta osaamista sekä kustannustehokkuutta. Laadun ja organisaation kehittämisellä tähdätään paitsi kasvaviin asiakkaiden vaatimuksiin, myös yksilöllisyyteen, esimiestyöskentelyyn ja markkinoinnin kehittämiseen. Yrityksen strategiaksi on valittu se, miten päästään tavoiteltuun päämäärään. Se on tuotteiden erilaistaminen, tuloksentekokyvyn ja kannattavuuden kehittäminen, verkostoituminen ja yhteistyön kehittäminen sekä laadun ja organisaation kehittäminen. (Liinamaa 2010.)

Liinamaan (2010) mukaan kilpailustrategia määrää ne tavat, joilla yritys luo arvoa asiakkailleen ja erottautuu kilpailijoistaan. Kilpailustrategian ydinsana on kilpailuetu, ja sen perimmäiset lähteet ovat asiakkaiden kokemat arvot ja hyödyt, oman osaamisen tunnistaminen, kilpailijoiden tunteminen sekä toimialan oikea määrittelemine. Yrityksen käytettävissä olevat resurssit ovat varsin vähäiset. Tukala taloudellinen tilanne on johtanut siihen, ettei fyysisiä tiloja ole ollut mahdollista kehittää. Siksi osa henkilökunnan nykyisestä osaamisesta jää hyödyntämättä, ja mahdollisuudet henkilökunnan koulutuksiin ovat pienet. Henkilöstöstrategialla pyritään innostamaan henkilökuntaa hankkimaan moniammatillisia valmiuksia ja pitämään työhyvinvointia yllä. Lisäksi palkitsemisjärjestelmien keinoin kannustetaan työntekijöitä saavuttamaan korkea motivaatiotaso ja ammattitaito.

Yrityksen tuotteet ovat varsin selkeät. Tuotteet ja tuoteryhmät muodostuvat majotus- ja viihdeasiakkaille tarjotuista ruokapalveluista. Yhteistyökumppaneiden synergiaetuja on vielä runsaasti kehittämättä ja hyödyntämättä. Merkittävien kumppaneiden kanssa tehty yhteistyö antaa mainion mahdollisuuden kesäkauden erilaistamiselle, mutta vielä on kehittämisen varaa. Lisäksi orastavaa yhteistyötä on myös muiden alueen matkailuyrittäjien kanssa. (Ekola, Liinamaa 2010.)

2 RUOKAPALVELUN LAADUKAS TUOTANTOPROSESSI

2.1 Ruokatuotannon prosessien tunnistaminen

Prosesseilla tarkoitetaan oman organisaation arjen onnistumiseen liittyviä syyseuraussuhteita (Laamanen 2005, 151–152). Prosessit koostuvat toisiinsa liittyvistä toiminnoista, jotka tuottavat sovitun lopputuloksen. Prosesseissa syntyy käytännön hyöty asiakkaalle, ja niissä saavutetaan organisaation tavoitteet. Eri organisaatioissa tunnistetaan samankaltaisia prosesseja, kuten tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen ja toimittamiseen liittyviä toimintoja. (Tirkkonen 2008, 33; Sivonen & Työppönen 2006, 14.)

Lammen, Laurilan ja Pekkalan mukaan (2009, 17) ammattikeittiöiden ruokapalvelujen tuottaminen on monitasoinen prosessi. Se koostuu asiakkaalle valmistetusta tuotteesta ja siihen liittyvästä palvelusta. Ruokapalvelutoiminnasta tunnistetaan kaikki ne prosessit, jotka tapahtuvat tuotteen ja palvelun valmistamiseksi. Prosessien hallinta perustuu oman ruokatuotannon prosessien tunnistamiseen ja määrittämiseen. Niistä muodostetaan prosessikartta, jossa kuvataan ruokatuotannon tärkeimmät prosessit. Prosessikartan avulla muodostetaan kuva laadullisista tavoitteista ja toiminnan linjauksista. (Laamanen 2005, 5; Lecklin & Laine, 2009, 41; Taskinen 2007, 17–18.)

Ruokatuotanto muodostuu viidestä pääprosessista. Ne sisältävät yhden tai useampia osaprosesseja. Ruokatuotannon pääprosessit ovat toiminnan suunnittelu, ruokatuotevalikoiman hallinta, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu, ruokatuotannon toteutus ja ruokatuotannon toteutuksen seuranta. Taulukkoon 1 on koottu määritelmiä ruokatuotannon pääprosesseista. (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 19; Taskinen 2007, 19.)

TAULUKKO 1. Ruokatuotannon pääprosessit

Termi	Määritelmä
Toiminnan suunnittelu	Tarkoittaa yrityksen johdon päätöksiä ruokapalvelutoiminnan linjauksista. Linjaukset vaikuttavat toiminta-ajatukseen ja ohjaavat myös prosessien suunnittelua, toteutusta ja seuranta.
Ruokatuotevalikoiman hallinta	Työhön kuuluu ruokalistasuunnittelu, tuotekehitys, tavarantoimittajien kilpailuttaminen ja raaka-aineiden hankinta. Toiminnan tarkoitus on ylläpitää, uudistaa ja kehittää asiakkaalle tarjottavaa ruokapalvelua ja tarvittavaa raaka-ainevalikoimaa. Tuotekehityksellä pyritään nostamaan toiminnan laatua. Tämä saavutetaan kehittämällä ruokaohjeiden ja annoskorttien vakiointia, ruoanvalmistusmenetelmiä ja työtapoja. Tuotekehitykseen kuuluu hinnoittelu ja kustannusten seuranta.
Ruokatuotannon toteutuksen suunnittelun	Suunnittelun edellytyksenä ovat ruokalista ja keittiön omat hyvät ruokaohjeet (reseptiikka). Näin varmistetaan hyvä ja tasainen laatu. Ruokaohjeiden avulla esimiehet ohjaavat keittiön toimintaa. Ruoka-ohjeiden pohjalta tehdään raaka-ainetilaukset sekä ruoanvalmistuksen suunnittelu ja jaksottaminen käytössä olevaan aikaan. Varasto- ja tilausjärjestelmä toimii kiinteästi myös ruokaohjeiden kautta. Keittiön toiminnan tehokkuuteen vaikutetaan hyvillä ruokaohjeilla. Niillä voidaan vaikuttaa budjetin toteutumiseen. Ruokaohjeiden avulla voidaan määrittää myös henkilöstön tarve.
Ruokatuotannon toteutus	Vaatii ruoanvalmistajalta huolellista paneutumista ja taitoa saada syntymään onnistunut tuote. Tehtävät koostuvat ruoanvalmistuksesta, tarjoilusta asiakkaille, raaka-aineiden vastaanotosta ja raaka-ainevaraston hallinnasta. Käytännön ruoanvalmistuksen toteutusta ohjaavat ruokalistat ja –ohjeet. Ruoanvalmistus kokkien tekemänä vaatii päivittäistä suunnittelua ruoanvalmistuksen etenemisestä esivalmistuksesta kypsennykseen ja lisäksi on huomioitava työnajoittaminen käytettävään työaikaan. Käytännön töihin kuuluvat myös puhtaanapidon tehtävät ja omavalvonnan toimenpiteet.
Seuranta	Seurannan avulla saadaan erilaista tietoa ruokatuotantoprosessien onnistumisista. Kerätty tietoa saadaan tehdyistä tunneista, ostetuista ja käytetyistä raaka-aineista, hävikin määrästä sekä tuloksista kuten toteutuneesta menekistä. Tuotannon seuraaminen ja tietojen kirjaaminen selvittää valmistusmäärien menekkiä sekä asiakasmääriä. Tämä kertoo asiakasmäärien kehityksen ja tarjottujen ruokien suosion. Tärkeää on keittiöhenkilöstön antama palaute valmistuksesta, ruokaohjeista, tarvittavista muutoksista sekä asiakkaiden ruokia koskevista kommentteista. Tuotettu tieto on tuotantoprosessin kehittämiseksi välttämätöntä. Keittiöhenkilöstön tuottama kokemus ja tieto seurannan avulla tulevat kehittämistä varten henkilöstön käyttöön.

2.2 Ruokatuotannon prosessien tavoitteet ja mittarit

Ruokapalvelutoimintojen johtamisen ydin muodostuu tehokkaista, korkealaatuisista ja reagointikykyisistä toimintoprosesseista. Toimintoprosessien tavoitteena on kustannusten alentaminen ja jatkuva laadun parantaminen. Eri prosesseissa henkilöstön on tarkistettava asenteensa omiin työsuorituksiinsa ja tunnistettava, onko niissä parantamisen varaa. Näin asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet ja odotukset täyttyvät. (Kaplan & Norton 2004, 91–93; Lintukangas 2007, 64.) Taulukkoon 2 on koottu ruokatuotannon prosessien tavoitteet ja mittarit. Taulukko koostuu jatkuvasta prosessin parantamisesta, prosessien reagointikyvyn parantamisesta, ruokapalveluiden laadukkuudesta, tuotteiden turvallisuudesta ja ravitsemuksellisesta laadusta. (Kaplan & Norton 2004, 91–93; Lintukangas ym. 2007, 64; Mertanen 2007, 89–94.)

TAULUKKO 2. Ruokatuotannonprosessit tavoitteet ja mittarit

Tavoitteet	Mittarit
Jatkuva prosessien parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Parantuneiden prosessien lukumäärä • Karsittujen, tehottomien, tai arvoa tuottamattomien prosessien määrän väheneminen • Virheiden määrän vähentäminen • Ruokatuotantomäärien osuus
Prosessien reagointikyvyn parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kiertoaika (raaka-aineesta valmiiseen tuotteeseen) • Valmistusaika (tuotteen valmistukseen kuluva aika) • Ruokatuotannon prosessien tehokkuus
Ruokapalveluiden laadukkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Virheettömien ruokapalveluiden osuus • Asiakasvalitusten määrän vähäisyys
Tuotteiden turvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Omavalvonta ja HACCP määräykset. Nimi tulee sanoista: Hazard Analysis and Critical Control Points, joka tarkoittaa vaarojen arviointia ja kriittistä hallintapistettä
Ravitsemuksellinen laatu	<ul style="list-style-type: none"> • Lounasruoka täyttää ravitsemukselliset vaatimukset • Ravintoloiden asiakkaille tarjoama ravitsemusinformaatio. • Keittiömestareiden ravitsemuskoulutus.

Ruokapalvelun toiminnan tavoitteena ovat asiakkaan tarpeet, odotukset, toiminnan kannattavuus ja laadukkaat ja tehokkaasti tuotetut ruokatuotantoprosessit. Kilpailukykyisenä pysyminen jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa varmistaa myös toiminnan laadun ja tavoitteet käytännön työskentelylle. (Laatutyö elintarvikeketjussa 2010–2011, 11; Lehtinen, Peltonen, Talvinen 2007, 33; Mauno & Lipre 2005, 12; Mertanen 2007, 93–94.)

Laadukkaalla ruokapalvelutoiminnalla saadaan järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja valvontaan. Näin kannattavuus ja toiminnan vastuullisuus, asiakastyytyväisyys sekä tuotteiden, palvelujen ja prosessien korkea ja tasainen laatu varmistuvat. Laadukkaalla toiminnalla työn tuottavuus paranee ja henkilöstön koulutustarve lisääntyy. Toiminnan myötä innovatiiviset menetelmät ja ratkaisut kehittyvät, ja samalla luodaan toimipaikalle yhtenäinen käytäntö. Lopuksi dokumentoidaan hyväksytyt menettelytavat. Laatutietoisien toiminnan onnistumisen edellytyksen on, että järjestelmä antaa vastauksen kysymyksiin, mitä, miksi, miten, kuka, missä ja milloin. Toiminnan kehittämisen apuvälineinä ovat hyvin tehdyt prosessikuvaukset ja –kaaviot. Ne selkiyttävät työn kulkua ja toimivat samalla työn kehittäjinä. Toimintamallin avulla kukin ruokapalvelualan toimija kehittää omaa kilpailuetuaan ja brändiään eli laatu-mielikuvaansa. (Lecklin 2010, 40–44; Lintukangas ym. 2007, 53; Kansallinen laatustrategia 2004, 3.)

Ruokapalvelun laadullisena tekijänä toimii myös ruokatuotevalikoiman hallinta, jolla tarkoitetaan ruokalistasuunnittelun, tavarantoimittajien kilpailutuksen ja tuotekehityksen muodostamaa kokonaisuutta. Tällä suunnittelutyöllä on tarkoitus hallita ja ylläpitää asiakkaille tarjottavaa ruokatuotevalikoimaa, koska se uudistaa, kehittää ja päivittää valikoimaa ja siihen liittyviä tietoja. Keittiötyötä ohjeistavaa ruokalistaa kutsutaan tuotannon ruokalistaksi. Se voi sisältää raaka-aineen laatuun tai tuotemerkkiin, annosmäärään tai valmistusmäärään liittyviä tietoja. Ruokalistoja suunniteltaessa tarvitaan tietoja toimintaa ohjaavista tekijöistä, suunnittelutyön yleisistä lainalaisuuksista, raaka-aineiden käytöstä ja palautteesta. Toiminnan onnistumiseksi tarvitaan suunnittelutyöstä vastaavan henkilön osaamista ja ammattitaitoa. Ruokalista-

suunnittelussa käytettäviä tietoja voidaan analysoida ja peilata niiden merkitystä aiempiin kokemuksiin ja niistä kertyneeseen informaatioon. (Taskinen 2007, 24-26.)

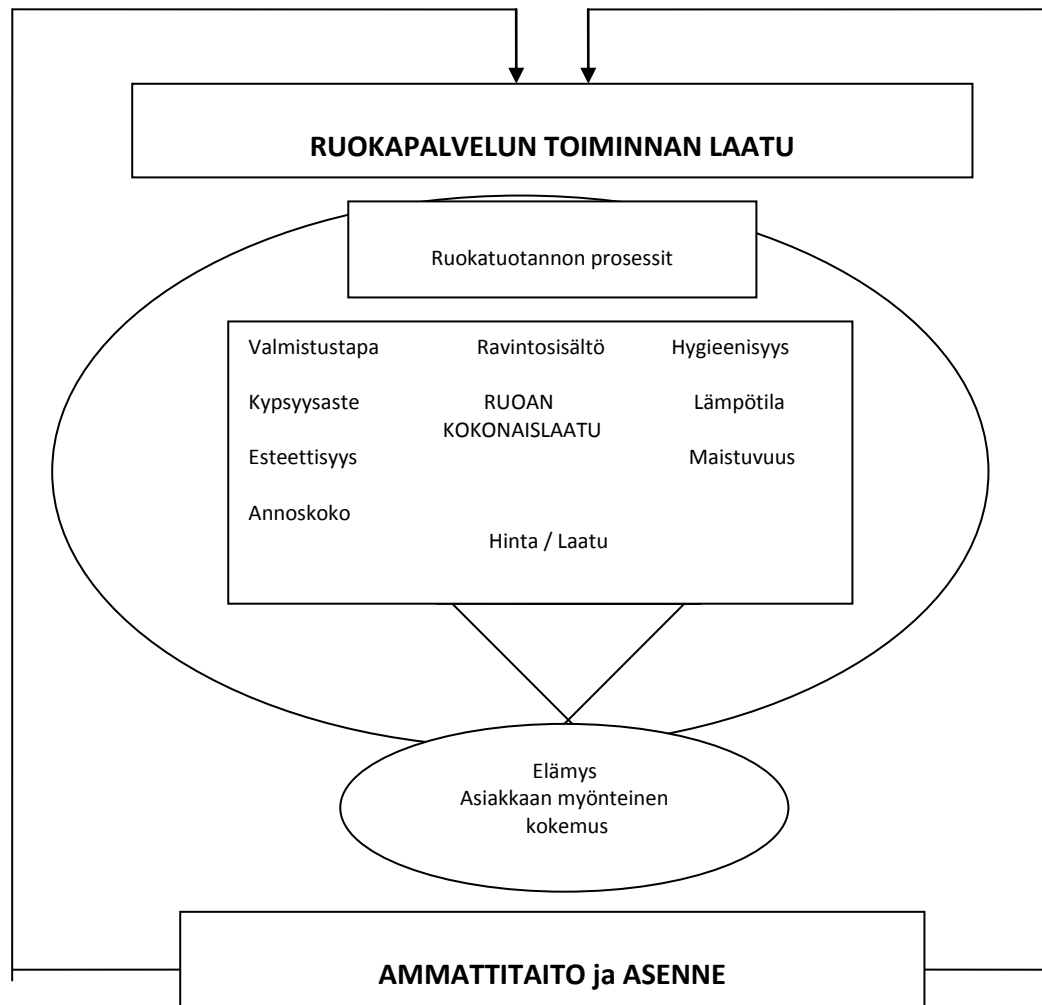
Ruokalistan suunnittelu muodostuu seuraavista tekijöistä: yrityksen liikeidea ja strategiat, erilaiset sopimukset, suositukset ja asiakaslupaukset. Erilaiset sopimukset niihin liittyvät palvelut vaikuttavat ruokatarjontaan, joka vaikuttaa ruokalistasuunnitteluun. Asiakkaille tarjottavien vaihtoehtojen määrästä, laadusta ja myyntihinnasta päättämisen jälkeen voidaan ryhtyä suunnittelemaan ruokalistaa. Ruokalistasuunnittelun perustana ovat tarjottavien ruokien monipuolisuus, vaihtelevuus, ruokalajien esteettisyys, ravinto-ainekoostumus, raaka-aineiden hinta, hinta-laatusuhde, raaka-aineiden jalostusaste, henkilö- ja raaka-ainekustannusten vaikutukset, ammattikeittiön toiminta-ajatus ja tuotantotapa ja asiakaskohderyhmä. Ruokalistojen tulee vastata asiakkaiden ruoan maulle, ulkonäölle, koostumukselle ja hinnalle asettamia vaatimuksia. Asiakkailta kerätty palaute hyödynnetään ruokalistasuunnittelussa. Ruokalistojen laatiminen ohjaa ja vaihteistaa ruoanvalmistusta sekä lisää laadukkuutta ruokapalvelutoimintaan. (Mts. 26–28.)

2.3 Ruokatuotannon laatutekijät

Kansallisen laatustrategian mukaan (2004, 4) ruokapalvelujen kokonaislaadulla tarkoitetaan tuotteen, palvelun ja toiminnan laatua. Laadulle voidaan asettaa erilaisia vaatimuksia ja näkökulmia. Laatu on yhteisesti sovittu tapa tehdä työt ja asiat tietyllä tavalla. (Lintukangas ym. 2007, 60.) Laadun hallinta ja jatkuva laadun parantaminen on osa johtamisjärjestelmää, jonka avulla suunnataan ja ohjataan toiminnan kokonaisuutta. (Deming 2000, 131–132; Lecklin & Laine 2009, 34.) Tämä mahdollistaa yrityksen vahvan kilpailukyvyn ja laadukkaan toimintatavan. Laadun hallinnan osa-alueita ovat strateginen suunnittelu, johtaminen, asiakkuuksien valinta ja hallinta, luotettavuus, tietojen ja tulosten kerääminen ja analysointi. Erityisen tärkeää on henkilökunnan osaamisen kehittäminen ja prosessien hallinta. (Lecklin & Laine 2009, 32–33; Lecklin 2006, 384–385.)

Ruokapalvelut muodostuvat asiakkaille tarjottavasta ruokailusta. Ruokapalvelu koostuu ruokatuotteesta ja tarjoamiseen liittyvästä asiakaspalvelusta. Ruokapalvelun näkyvä osa on ruoan tarjoaminen ja siihen liittyvä asiakaspalvelu. Ruoan valmistukseen liittyvät prosessit tapahtuvat asiakkaalta näkymättömissä. Taitavat ruoanvalmistajat, jotka hallitsevat hyvin valmistuksen, tuottavat laadukasta ruokaa. Ruoanvalmistusvirheitä ei ole laadukkaassa ruoka-annoksessa. (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 9; Mauno & Lipre 2005, 67.)

Kuvioon 1 on koottu ruokapalvelun toiminnan tavoitteita. Kuvion pohjana on käytetty Lampi, Laurila & Pekkalan (2009, 11) kuviota. (Kansallinen laatustrategia 2004, 3; Lammen, Laurilan ja Pekkalan 2009, 11; Taskinen 2007, 18.) Lähtökohtana ovat ruokapalvelun toiminnan tavoitteet ja niiden laadulliset tekijät, jotka muodostuvat ruokatuotantoprosesseista. Ruokapalvelun toiminnan laatua on tuotteiden tuottaminen positiivisella asenteella ammattitaitoisesti, tuloksellisesti ja kannattavasti. Silloin asiakas voi kokea hinnan ja laadun olevan kohdallaan.



KUVIO 1. Ruokatuotannon pääprosessit

Ruoan kokonaislaatu muodostuu asiakkaan aistinvaraisesta havaitsemisesta. Laatu-tekijöitä ovat ruoan sisältämä ravintoarvo, annoskoko, esteettisyys, hinta-laatusuhde, hygieenisuus, lämpötila, ruoan rakenne, valmistustapa ja kypsyyssaste sekä maistuvuus. Ruokapalvelun tavoitteena on tuottaa asiakkaalle elämyksellinen ja myönteinen kokemus. (Kansallinen laatustrategia 2004, 3; Lampi, Laurila & Pekkala,

2009, 12; Taskinen 2007, 18). Taulukkoon 3 on koottu toiminnan ja tuotteen laatutekijöitä sekä niiden lähteitä.

TAULUKKO 3. Toiminnan ja tuotteen laatutekijät sekä lähteet

Toiminnan laatutekijät	Selitys	Lähde
Asiakaskeskeinen laatu	Asiakkaiden odotukset ja kokemukset kohtaavat.	Lintukangas ym. 2007, 60.
Ympäristölaatu	Huomioitava toiminnassa uusiutuvien luonnonvarojen kestävä hoito ja käyttö, ruoantuotannon vastuullisuus ja kestävyys sekä huomioitava kokonaisvaikutukset luontoon	Harkki, 2011. 2, Lintukangas ym. 2007, 63–64; Kansallinen laatustrategia 2004, 5.
Yhteiskuntavastuu / yritysvastuu	Raaka-aine- ja tuotevalintojen vaikutus alueen hyvinvointiin	Yhteiskuntavastuu elintarviketietämissä 2005, 35.
Henkilöstön ammattitaito	Esimiehen vastuualueena ovat koulutussuunnitelman ja perehdyttämisen toteutuminen.	Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit. 2010, 35; Kansallinen laatustrategia 2004, 5.
Tuotelaatutekijät	Selitys	Lähde
Raaka-aineiden jäljitettävyyden	Tämä kertoo raaka-aineiden koostumuksen ja elintarvikkeiden aineosat.	Kansallinen laatustrategia 2004, 4.
Tuoteturvallisuus ja hygieeninen laatu	Hyväksytty ja päivitetty omavalvontasuunnitelma. Käytössä ruoanvalmistusohjeet sekä tunnetaan myös aterian aineosat. Oikeiden lämpötilojen noudattaminen prosesseissa ja palveluissa.	Elintarvikelaki 20§ ja 21§. Kansallinen laatustrategia 2004, 4; Lintukangas ym 2007, 60;
Aistittava laatu	Täyttää asiakkaiden ruuan maulle ja ulkonäölle sekä koostumukselle asetamat toiveet ja vaatimukset.	Kansallinen laatustrategia 2004, 4; Mauno & Lipre 2005, 68.
Hinta-laatu suhde	Mittaa ruoan laatua suhteessa hintaan. Asiakastyytyväisyys ja käyttöaste ovat korkealla tasolla.	Lintukangas ym. 2007, 63; Kansallinen laatustrategia 2004, 4.
Taloudellinen laatu	Toiminnan kokonaiskustannukset ovat pienemmät kuin tuotto	Lampi ym. 2009, 15.
Ravitsemuksellinen laatu	Huomioidaan suomalaiset ravitsemus suositukset ja erityisruokavaliot ja niiden toteutuminen.	Lintukangas ym. 2007, 63–64; Kansallinen laatustrategia 2004, 4; Mertanen 2007, 95–94; Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2005.

Taulukkoon 3 on koottu toiminnan- ja tuotelaatutekijät sekä niiden lähteet. Ne koostuvat seuraavista asioista. Asiakaskeskeinen laatu on ruokapalvelussa tärkeä. Mitä paremmin asiakkaan odotukset ja kokemukset kohtaavat, sitä paremmaksi ruokapalvelun laatu koetaan. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen luo perustan laadun kehittämiselle. (Lintukangas ym. 2007, 63–64.) Ympäristön ja ruokapalvelun laatua arvioidaan kokonaisvaikutuksena luontoon, yhteiskuntaan ympäristöön ja ekologiaan. Kestävän kehityksen näkökulma otetaan huomioon jo hankintoja tehdessä. (Harkki, 2011. 2, Lintukangas ym. 2007, 63–64; Kansallinen laatustrategia 2004, 5.)

Yhteiskuntavastuuta on, kun yritys omilla valinnoillaan ja toiminnallaan vaikuttaa sidosryhmien taloudelliseen ja henkiseen hyvinvointiin. Yhteiskuntalaatu toteutuu, kun noudatetaan työlainsäädäntöä ja työsuojelumääräyksiä, kehitetään henkilöstön työviihtyvyyttä ja työssäjaksamista ja edistetään kansanterveyttä. Yrityksissä elintarvikkeiden ja tuotteiden hankintapäätöksillä vaikutetaan kotimaisen maatalouden ja kotimaisen ruokatuotannon jatkuvuuteen. Yhteiskuntavastuun laatu näkyy siinä, millaisen vastuun ja roolin yritys ottaa suomalaisen ruokakulttuurin ylläpitäjänä ja muokkaajana. Miten yritykset ylläpitävät perinteisiä suomalaisia ruokalajeja ja paikallisia erikoisuuksia? (Kansallinen laatustrategia 2004, 5; Yhteiskuntavastuu elintarviketjussa 2005, 35.)

Yrityksen esimiehet vastaavat siitä, että henkilöstöllä on tehtävän edellyttämä ammattitaito. Henkilöstöllä on oltava koulutussuunnitelma, jossa on sovittu henkilöstön tietojen päivitys - näin päästään laatutavoitteisiin. Yrityksen laatutietoinen toiminta sisältää henkilöstön perehdyttämisen kirjalliset ohjeet ja vastuuhenkilöiden määrittäminen perehdyttämiseen (Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit 2010, 35; Kansallinen laatustrategia 2004, 5.)

Raaka-aineiden jäljittävyydellä varmistetaan alkuperä ja tuotantotapa, tämä toimii myös hankintakriteerinä. Raaka-aineesta on tiedettävä koostumus ja sen ainesosat. (Kansallinen laatustrategia 2004, 4.) Tuoteturvallisuutta ja hygieenistä laatua on, että yrityksellä on hyväksytty ja ajan tasalla oleva omavalvontasuunnitelma. Yrityksessä on oltava myös ruokalajien ruoanvalmistusohjeet, sekä asiakaspalveluhenkilöstön on

tunnettava aterian ainesosat. Ravitsemuksellisella laadulla tarkoitetaan, että noudatetaan suomalaisia ravitsemussuosituksia ottaen huomioon erityisruokavaliot (Elin-tarvikelaki 20 § ja 21 §; Kansallinen laatustrategia 2004, 4; Lintukangas ym. 2007, 60.)

Aistinvaraiset laatutekijät tarkoittavat ruoan makua, rakennetta, ulkonäköä, hajua ja raaka-aineiden lämpötilaa. Nämä vaikuttavat ruoan nautittavuuteen. Näiden varaan asiakas laittaa toiveet ja vaatimukset ruoan laadusta. (Kansallinen laatustrategia 2004, 4; Mauno & Lipre 2005, 68.) Hinta-laatusuhteen tulee vastata asiakkaan tarvetta. Ruokapalvelun laatu varmistetaan ammattitaitoisella ruokatuotannon suunnittelulla ja toteuttamisella. (Lintukangas ym. 2007, 60; Kansallinen laatustrategia 2004, 5; Mauno & Lipre 2005, 68.) Taloudellinen laadun tavoitteena on tuottaa voittoa yritykselle. Yrityksen toiminta on kannattavaa silloin, kun toiminnasta muodostuneet kokonaiskustannukset jäävät pienenemäksi kuin tuotto. (Lampi ym. 2009, 15.) Ravitsemuksellisessa laadussa huomioidaan suomalaiset ravitsemus suositukset ja erityisruokavaliot ja niiden toteutuminen (Lintukangas ym. 2007, 63–64; Kansallinen laatustrategia 2004, 4; Mertanen 2007, 95–94; Suomalaiset ravitsemussuositukset 2005.)

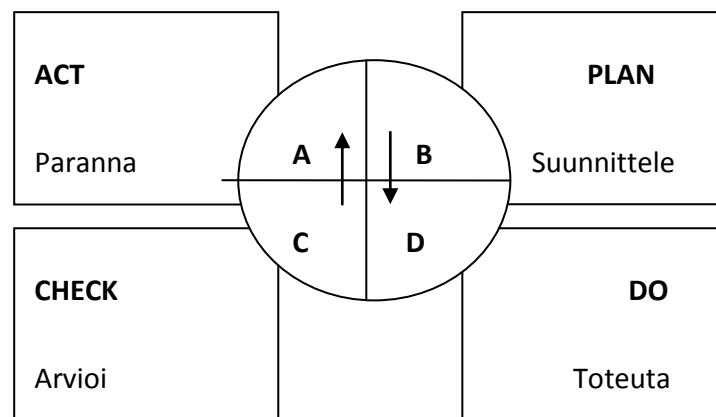
2.4 Laadun johtaminen

Kaplanin & Nortonin mukaan (2004, 91–92) laadun johtamisen ytimen muodostavat tehokkaat, korkealaatuiset ja reagointikykyiset toimintoprosessit. Tavoitteena on saada työntekijät parantamaan prosessien kulkua. Prosesseissa työskentelevät työntekijät tulisi ottaa mukaan prosesseja määriteltäessä ja kuvattaessa. Heillä on paras tieto työn toiminnoista ja siihen liittyvistä ongelmista. Uusia ratkaisumalleja kehitettäessä työntekijöiden kokemusta ja tietoja kannattaa käyttää hyväksi. Yrityksen tuloksia voidaan parantaa, jos on riittävästi valmennusta ja myös tiedonkulku on avointa. (Lecklin & Laine 2009, 44.)

Johtamisen lähtökohtana on työn syvällisen tarkoituksen ymmärtäminen ja työyhteisön ihmisten kyvykkyyden käytön lisääminen. Tämä tapa edistää työelämän laatua ja mielekkyyttä. Näin onnistutaan sovittujen tulosten saavuttamisessa. Käytännön tilan-

teissa ihmiset valitsevat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ja pyrkivät ratkaisemaan mahdollisia esiin tulevia ongelmia. (Laamanen 2005, 228–229.)

Johtamisessa otetaan huomioon laadunhallintaan vaikuttavia tekijöitä. Toimintaa kehittäessä sitä voidaan toteuttaa (ks. kuvio 2) Edwards Demingin johtamismallin mukaan. (Lecklin & Laine 2009, 33.) Kuviossa 2 on esitetty, että organisaation toiminnassa on ensimmäisenä suunnitteluvaihe, toisena vaiheena toteuttaminen. Kolmanneksi vaiheeksi tulee tulosten arviointi ja viimeisenä arvioinnin perusteella tapahtuva parantaminen. Toiminta on jatkuvaa: ympyrän sulkeuduttua suunnittelulla aloitetaan uusi kierros. Organisaatiot käyttävät tätä mallia kehittämisen apuvälineenä. (Deming 2000, 132; Lecklin, Laine 2009, 32–33; Lecklin 2006, 48.)



KUVIO 2. Edwards Demingin johtamismalli (Deming 2000, 132.)

2.5 Henkilöstötoimintojen kehittäminen ja käyttö

Henkilöstötoimintoja kehitettäessä kohteena voivat olla toimintaan vaikuttavat asiat kuten henkilöstö, teknologia, rakenteet ja prosessit. Yrityksen kehittämistoiminnassa parannetaan henkilöstövoimavarojen johtamisen organisaatiota ja prosessien tehokkuutta. Signaalit hankitaan toimintaa kuvaavien mittareiden kautta tai asiakkailta

saaduista palautteista. Kehittämistoimintaa voidaan myös parantaa henkilöstön omien havaintojen kautta. Kehittämishanke voi laajuudeltaan vaihdella. Se voi olla organisaation omista lähtökohdista toteutettu ratkaisu tai sitten konsulteilta ostettu valmis ratkaisu. (Viitala 2009, 334.)

Kehittämishanke voidaan toteuttaa pienen ryhmän piirissä, tai se voi osallistaa laajan joukon organisaatiota. Se voi niin ikään vaihdella kestoaltaan. Kehittämislle määritellään selkeä tavoite. Sitten arvioidaan nykytilan ja tavoitetilan välisen eron vaatimat kehittämistoimenpiteet. Tehtävien sisältämät vaiheet ja niiden suoritustapa määritellään, myös vastuuhenkilöt yksilöidään. Tavoitteena kehittämishankkeessa kuitenkin on se, että valittu asia on onnistuttu siirtämään kehittyneemmälle tasolle tietyn ajan jälkeen. Kehittämishankkeen toteutus tapahtuu käytännössä, joka siirtyy sujuvaan, aiempaa parempaan toimintatapaan. Tämä vaatii mukana olevilta keskittymistä ja pitkäjänteisyyttä. (Mts. 334.)

Yritysten kriittinen kilpailutekijä on henkilöstö, joka saattaa olla ainoa joustotekijä, mutta samalla myös jopa suurin kustannuserä. Henkilöstöä koskevat päätökset voidaan tehdä nopeasti, mikä voi vaikuttaa yrityksen tulokseen merkittävästi. Päätöksen tekijöillä ei ole käytettävissä henkilöstövoimavaroja ja henkilöstöratkaisuja käsittelevää tietoa, jonka avulla verrata ja pohtia henkilöstöratkaisuja. Henkilöstö saattaa olla yrityksen tärkein pääomaerä. Työntekijöiden kyvykkyyden arvo saattaa muodostua yrityksen arvoista suurimmaksi. Henkilöstön arvo muodostuu esimerkiksi kokemuksesta, taidoista, tiedoista, tilannekohtaisesta ymmärryksestä ja suhdeverkosta ja tämä kaikki on inhimillistä pääomaa. (Mts. 319–334.)

Yrityksen organisaatiokulttuuri ja yleinen ilmapiiri luovat vahvan perustan toimijoiden ja ryhmän luottamukselle. Luottamuksella vaikutetaan toimijoiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä niiden tehokkuuteen ja laatuun. Yrityksissä on vain osa henkilöstön potentiaalisesta innovaatiotoiminnasta käytössä, koska sieltä puuttuu luottamusta ihmisiin (Kallionmaa, Kettunen 2010, 19.) Organisaatioon on luotava keskusteleva kulttuuri. Organisaatiossa ei riitä, että työntekijät hallitsevat nykyiset työtehtävät, vaan yhä enemmän on kyse yhteisöllisestä osaamisesta ja uuden tiedon

luomisesta. Innovatiivinen työympäristö syntyy kun vuorovaikutussuhteet ja yleinen kommunikaatiokulttuuri on avointa, sallivaa ja luottamuksellista. Tällaisessa ilmapii-
rissä ihminen on luovimmillaan ja tuottavimmillaan. Jos organisaatiokulttuuri sallii
työntekijän tehdä virheitä ja vielä korjata ne, työntekijällä on kaikki mahdollisuudet
tehdä luottamuksellisessa ympäristössä työtä. Tämä kannustaa avoimuuteen, luot-
tamukseen sekä hyvään itsetuntemukseen. Yksilöiden keskinäinen arvostus ja oike-
anlainen nöyryys erilaisissa työtehtävissä antavat sijaa luottamukselle. Vuorovaiku-
tuksen ollessa tasapuolista ja kaikkia hyödyttävää organisaation toimijoiden kesken,
luottamus tapahtuu vaihtosuuntautuneesti. Eli organisaatiossa toimijat ovat valmiita
luottamaan siinä suhteessa kuin, mitä he itse ovat valmiita vuorovaikutussuhteessa
antamaan. (Adibe, Mäkelä 2006, 4; Kallionmaa, Kettunen 2010, 18–20; Stenvall &
Virtanen 2007, 84; Viitala 2009, 34.)

Inhimillinen pääoma muodostuu osaamisesta; se on tietoja, taitoja ja asenteita. Sii-
hen kuuluu myös motivaatio, joka antaa ponnisteluille voiman ja suunnan. Inhimillis-
tä pääomaa on myös se, kuinka paljon yksilö on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin ja
arvoihin. Avainarvoja on myös työhyvinvointi, joka koostuu hyvistä työolosuhteista.
Työolosuhteet ovat entistä haasteellisempia monimuotoisuuksien vuoksi: työpaikalla
tarvitaan valmennusta ihmisten erilaisuuksien hyväksymiseen. Yrityksen on muokat-
tava työolosuhteet sellaiseksi, että työssä jaksaminen on mahdollista. (Lehtinen
2011, 27; Viitala 2009; 328.)

Työnohjauksella voidaan tukea työntekijöiden ammattipersonan kehittymistä, joka
mahdollistaa pääsyä laadukkaaseen toiminnan tavoitteisiin ja tuottavuuteen. Työn-
ohjaus pyrkii reflektiiviseen työtteen omaksumiseen. Tämä tarkoittaa ruokatuotan-
non prosessien perusteellista pohdintaa ja arviointia suhteessa kokemuksiin. Työnte-
kijän reflektoidessaan työtään hän arvioi omaa toimintaansa ja itseään oppiakseen ja
kehittyäkseen. Tapahtumassa on tärkeää muiden näkemyksistä ja kokemuksista kes-
kustelu, jossa yhdistyvät useat erilaiset näkökulmat. (Vesterinen 2006, 163-164.)

3 RATKAISUKESKEINEN TOIMINTAMALLI

3.1 Toimintamallin historia

Ratkaisukeskeinen psykoterapia on saanut alkunsa amerikkalaisesta terapiatyöstä. 1950-luvulla psykiatri Milton H. Ericksoni alkoi käyttää asiakastyössään erilaisista teorioista peräisin olevia ajatuksia. Hänen yksilöllinen tapansa toimia ihmisten kanssa auttoi nostamaan esille voimavaroja, joita sitten käytettiin hyödyksi etsittäessä ongelmille ratkaisuja. (Hirvihuhta & Litovaara, 2003, 63.) Ratkaisukeskeisen menetelmän kehittäjinä edelleen olivat Steve DeShazer ja Insoo Kim Berg työtovereineen 1970 -1980-luvulla, Family Therapy Center – nimisellä klinikalla Milwaukeessa Yhdysvalloissa. Työryhmä kehitti lähestymistapaa keskittymällä pelkästään tavoitteiden ja ratkaisujen löytämiseen. Menetelmässä on edelleen positiivinen ja kannustava toimintamalli, missä kiinnitetään enemmän huomiota onnistuneisiin ongelmaratkaisuihin kuin itse ongelmiin. (Furman, Ahola 2002, 10; Helander 2000, 19; Hirvihuhta & Litovaara, 2003, 64.)

Suomessa ratkaisukeskeistä psykoterapiaa on tehty 1980-luvulta alkaen. Perhetyö oli ensimmäisenä kohteena ja uranuurtajina toimii muun muassa Ben Furman, Tapani Ahola ja Ritva Saarelainen. Yksivuotiset lyhytterapiakoulutukset alkoivat 1990-luvulla. Tämän jälkeen useiden kaupunkien sosiaalitoimet aloittivat työnohjauskoulutuksen ja ratkaisukeskeisen valmennuksen. Ratkaisukeskeisen työtavan kehittäjät ovat perustaneet vuonna 1995 oman Ratkes-yhdistyksen. (Psykoterapiakoulutus 2011.; Ratkaisukeskeinen psykoterapia 2010.)

3.2 Ratkaisukeskeisen toimintamallin periaatteet

Ratkaisukeskeisellä toimintamallilla tarkoitetaan luottamuksellista ja tasavertaista yhteistyösuhdetta toimijoiden kesken. Ratkaisukeskeisyydessä etsitään pulmatilanteisiin ratkaisuja. Tilanteessa korostuvat toimijoiden omat toiveet, ideat ja tavoitteet.

Ratkaisukeskeisessä toiminnassa työskennellään toimijoiden arvomaailman mukaisesti. Toiminnassa ei etsitä ongelmia tai syitä ongelmien taustalta, vaan sitä, miten jatketaan eteenpäin. (Ratkaisukeskeinen psykoterapia 2010.) Ratkaisukeskeisessä toimintamallissa korostetaan nykyhetkeä ja autetaan näkemään myönteinen tulevaisuuden visio ja tavoitteiden asettaminen eikä selitellä ongelmien syitä. Toimintamallissa autetaan tunnistamaan asioita, joita halutaan muuttaa. Eteen tulevat asiat ratkotaan toimijoiden kanssa yhteistyössä etsimällä uusia ratkaisuja tuloksettomien tilalle. (Solution-Focused Brief Therapy 2004; Ratkaisukeskeinen psykoterapia 2010.)

Ratkaisukeskeinen toimintamalli soveltuu monenlaisiin tilanteisiin erilaisille ryhmille ja eri tavoin toteutettuna. Ajallisesti menetelmää voidaan käyttää lyhyesti tai pidempikestoisesti ja pääsääntöisesti yksi tai kymmenen kertaa. Menetelmää voidaan käyttää muun muassa työyhteisöissä tai jopa erilaisissa organisaatioissa. (Ratkaisukeskeinen psykoterapia. 2010.) Ratkaisukeskeisen toimintamallin piirteitä ovat ratkaisujen etsiminen, tulevaisuuden orientaatio, edistyksen huomioiminen, voimavaraistaminen, uusien näkökulmien etsiminen, luovuus ja selkeät yhteiset tavoitteet työskentelelle. Tämä toimintamalli antaa mahdollisuuden hyödyntää erityisesti uinuvat voimavarat. (Mts.)

Ratkaisukeskeisen toimintamallin lähtökohtia ovat:

1. Asiakslähtöisyys

- ✓ Esimerkiksi asiakas voi olla työyhteisö, joka voi itse asettaa omat tavoitteensa.

2. Tulevaisuussuuntautuneisuus ja tavoitteellisuus

- ✓ Neuvotteluissa painopiste on tavoitteissa ja siinä, miten työyhteisö voi ne saavuttaa.

3. Voimavarakeskeisyys

- ✓ Etsitään ja hyödynnetään työyhteisön kykyjä, taitoja, osaamista ja pidetään yllä toiveikkuutta ja nostetaan se keskipisteeksi. Menneisyyttä tarkastellaan voimavarana.

4. Poikkeuksien sekä edistyksen huomioiminen

- ✓ Huomioidaan, kun saavutetaan edistystä toiminnassa.

5. Myönteisyys, luovuus, leikillisuus sekä huumori

- ✓ Tämä työmuoto tuo työyhteisön vahvat puolet esiin. Vuorovaikutussuhteessa syntyvät erilaiset ideat ja ratkaisuvaihtoehdot testataan ja hyödynnetään.

6. Vaihtoehtoiset ratkaisut.

- ✓ Ratkaisukeskeinen toimintamalli on salliva työtapo. Siihen voidaan liittää vapaasti lainattuja ideoita.

7. Tasaveroisuus, yhteistyö sekä kannustus.

- ✓ Työyhteisön työntekijät nähdään voimavarana ja yhteistyössä heidän kanssaan voidaan ratkoa eteen tulevia esteitä. Tärkeää on antaa aitoa myönteistä palautetta sekä jakaa ansiota ja kiitosta edistyksestä eri osapuolille. (Gellin 2010, 2.; Kaarnasaari 2008, 32.)

3.3 Ratkaisukeskeinen toimintamalli muutoksen käynnistäjänä

Työyhteisön muuttuessa nykyistä vauhtia tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja yhteisiä toimintatapoja ja sopimuksia, jotka ovat edellytys organisaation onnistumisen ja suorituskyvyn kannalta. Hyvällä ilmapiirillä edistetään työntekijöiden terveyttä, tiimien

innovatiivisuutta, tiedonkulkua, asiakastyytyväisyyttä ja työn tuloksellisuutta ja tuotavuutta. Lisäksi saadaan pitkäaikaisilta työntekijöiltä kokemuksen kautta karttunut osaaminen yhteiseen käyttöön. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 5.)

Organisaatiossa tai yhteisön toiminnassa tapahtuvat muutokset vaativat selkeää, informatiivista ja totuudenmukaista viestintää. Viestinnällä parannetaan ja ylläpidetään työyhteisön me-henkeä. Hyvällä viestinnällä saavutetaan luottamusta, joka johtaa työviihtyvyyteen ja korkeaan tavoitteellisuuteen. Kehitettäessä työyhteisön toimintatapoja viestintä on avainasemassa. (Stenvall & Virtanen 2007, 64–65.)

Ratkaisukeskeisessä toimintamallissa esiin tulevat ongelmat käännetään vastaaviksi tavoitteiksi. Ratkaisukeskeinen toimintamalli edistää toiveikkuutta ja yhteistyöhalukkuutta. Yhteisten keskustelujen ja ideoinnin kautta etsitään toimivia vaihtoehtoja. Hyvä vuorovaikutus ja reilu yhteistyö mahdollistavat avoimen vuoropuhelun: eri näkökulmien kuulemisen ja yhdessä sopimisen kautta ihmisten on mahdollista kohdata toisensa uudella tavalla, ja sopia siitä, mitä ollaan tekemässä. Ennen kaikkea sovitaan millä keinoilla toimitaan toisten kanssa yhdessä rakentavasti ja arvostavasti. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 6-7)

Työyhteisön muutoksissa nousseet ongelmat ja vaikeudet nostetaan esiin ja vaikeudet muutetaan tavoitteiksi, jotka yksilöidään ja konkretisoidaan ja tämän pohjalta luodaan osatavoitteet. Kaikille työntekijöille selvitetään, mitkä ovat työyhteisön lähiajan tärkeimmät prioriteetit. Onnistumisen tarkasteluun luodaan kriteerit. Ongelmakeskeisyys muutetaan ratkaisu- ja voimavarakeskeiseksi keskusteluksi. Tärkeää on, että työskentely ja siihen liittyvä ajattelu suunnataan tavoitteeseen tai toivottuun lopputulokseen. Mietitään keinoja millaisilla edistysaskelilla päästään tavoitteita kohden. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 80; Kaarnasaari 2008, 27.)

Työyhteisön toiminnan parantamisen välineenä käytetään ratkaisukeskeistä toimintamallia. Käytännössä toteutuminen tapahtuu tavoitteellisena keskusteluna. Näin voidaan ajatella, että ratkaisukeskeinen toimintamalli on työotteeltaan tavoitteellinen prosessi. Ratkaisukeskeinen toimintamalli pyrkii käyttäytymisen ja asenteiden muuttamiseen. (Helander 2000, 23.)

Ratkaisukeskeiset menettelytavat Helanderin mukaan (2000, 24–25.) ovat:

1. Ongelman määrittely
2. Tavoitteiden määrittely
3. Poikkeusten, muutosten ja ratkaisujen etsiminen
4. Asteikkokysymykset
5. Myönteinen palaute
6. Tehtävät

4 OPINNÄYTETYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Ravintolan ruokapalvelun laatua ratkaisukeskeisen haastatteluiden avulla. Yleensä ratkaisukeskeistä toimintamallia käytetään työyhteisön parantamiseen. Tässä työssä sitä käytettiin ruokatuotantoprosessien parantamiseen. Opinnäytetyössä selvitetään vain niitä ruokatuotannonprosesseja, jotka ilmenivät ratkaisukeskeisissä haastatteluissa. Selvityksestä nousseita parantamisen kohteita, kokit tulevat kehittämään omassa toiminnassaan. Laadukkaat ruoanvalmistusprosessit antavat henkilöstölle paremmat toimintaedellytykset asiakaslähteiselle ruokapalvelutoiminnalle.

Opinnäytetyön aluksi kerättiin asiakkaiden mielipiteet kyselymenetelmällä, jossa selvittiin asiakastytyväisyyttä lounasruuasta. Tulokset tuotiin keittiöhenkilöstölle tiedoksi, ne antoivat ruokapalvelulaadun kehittämislle tarkoituksen. Seuraavaksi tehtiin kokeille kysely ruoanvalmistustehtävistä, missä kokit kuvasivat tekemiään ruoanvalmistusprosesseja lounasruuasta. Kyselyn tuottama tieto antoi arvion ruokatuotannon ydinprosessien nykytilasta ja arvion siitä, miten kokit tekevät yrityksessä ruokatuotantoon liittyviä prosesseja. Kokkien kyselyn avulla saatiin tietoa ruokatuotantoprosesseista ja työn kehittämisen kohteista. Näitä tietoja tarvittiin ratkaisukeskeisessä haastattelussa, koska haastattelijalla täytyi olla päälinjat ja keskeiset tavoitteet mihin pyritään. Ratkaisukeskeistä haastattelua käytiin kuvion 3 mukaan.

Taulukkoon 4 olen koonnut opinnäytetyön aineiston keruumenetelmät. Ensimmäisenä menetelmänä käytettiin asiakaspalvelukyselyä, joka tehtiin 64 asiakkaalle 27.11.2010. Toisena menetelmänä käytettiin kyselyä, joka tehtiin kahdelle kylmäkeit-tiön kokille ja kolmelle lämpimänkeittiön kokille 24.1.–31.1.2011 välisenä aikana. Kolmantena menetelmänä käytettiin ratkaisukeskeisiä haastatteluja, kokkeja haastatteluissa oli viisi yhteensä. Ne tehtiin kahdelle kylmäkeittiön kokille ja kolmelle lämminkeittiön kokeille 22.2.2011, 10.3.2011, 5.4.2011, 19.4.2011 ja 28.4.2011.

TAULUKKO 4. Aineiston keruun aikataulu

Menetelmät	Kohteet	Aika
Kysely-menetelmä (N=64)	Ravintolan asiakkaille (N=64)	27.11.2010
Kyselyt kokeille (N= 5)	Kylmäkeittiön kokeille (N=2)	24.1.–31.1.2011
	Lämminkeittiön kokeille (N= 3)	
Ratkaisukeskeiset haastat- telut (N=5)	Kylmäkeittiön kokeille (N=2)	22.2.2011 10.3.2011
	Lämminkeittiön kokeille (N=1-3)	5.4.2011 19.4.2011 28.4.2011

4.1 Asiakaspalvelukysely ravintolan asiakkaille

Asiakaskysely selvitti asiakastyytyväisyyttä lounasruoan laadusta. Tämä antoi kokeille toiminnallista pohjaa tehdä toimintaprosessit entistä paremmin sekä ruokapalvelulaadun kehittämiseksi tarkoituksen. Aineisto koottiin kyselylomakkeella (liite 1) jossa oli luokiteltuja ja avoimia kysymyksiä. Kohdehenkilöt muodostivat otoksen perusjoukosta, jotka olivat ravintolan lounasruokailun asiakkaita. Standardointi tarkoitti tutkimuksessa sitä, että vastaajilta kysyttiin kaikilta täsmälleen samalla tavalla. Aineisto mikä kerättiin kyselyn avulla, käsiteltiin kvantitatiivisesti eli määrällisesti taulukoille

esittelemällä. Kyselytutkimuksen etuna on se, että saatiin laaja tutkimusaineisto lyhyessä ajassa. Tulokset antoivat kuvan asiakaspalvelutyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyys on laadunkehittämisen tärkeimpiä painopistealueita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009. 193–194; Lecklinin 2006, 105.)

Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran mukaan (2009, 198–201) tutkimuksessa käytetään strukturoituja kysymyksiä, jotka ovat kirjallisessa muodossa systemaattisesti esitettynä valmiine vastaustiloineen. Valmiiden kysymysten vastausvaihtoehtojen jälkeen esitettiin vielä avoin kysymys, mihin oli mahdollisuus perustella vastaus avoimesti. Näin opinnäytetyöntekijä sai näkökulmia vaihtoehtojen avulla, mitä ei ollut osannut ajatella etukäteen. Avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden työn tekijälle tulkita vastaajan mielipiteitä. Vaikeutena on sisällön kirjavuus ja luotettavuus, ja sitä on myös vaikea käsitellä.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 195) mukaan tutkimukseen liittyy seuraavia heikkouksia:

- Miten varmistetaan vastaajien suhtautuminen tutkimukseen, pyrkivätkö asiakkaat vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti.
- Ovatko vastausvaihtoehdot onnistuneita vastaajien näkökulmasta katsottuna, miten väärin ymmärryksiä kontrolloidaan.
- Miten vastaajat olivat perehtyneet aiheen, joista esitettiin kysymyksiä. (Mts. 197.)

Asiakaskysely tehtiin liite 1. ravintolan lounasruokailusta 27.11.2010. Opinnäytetyön tekijä jakoi kyselylomakkeet henkilökohtaisesti. Lomakkeita jakaessa voitiin vielä kertoa tutkimuksen tarkoituksesta, selostaa kyselyä ja vastata asiakkaiden tekemiin mahdollisiin kysymyksiin. Asiakaspalvelukysymyksien jakelu kesti noin kolme tuntia ja se tapahtui yhden päivän aikana. Tutkimus kohdistui lounasruokaan, joka koostui alkuruokapöydästä sekä lämpimistä ruuista. Alkuruokapöytä sisälsi kylmiä savuhaukipihvejä, paistettua muikkua, porkkanasalaattia, kanariisisalaattia, vihreäsalaattia, sinappidressingiä ja kermaviilikastiketta. Lämminpöytä sisälsi, uunilohta, tartar-

kastiketta, stroganoffia, paprikariisiä, keitettyä perunaa, perunasosetta, höyrytettyjä kasviksia ja jälkiruokana mansikka-mustaherukkakiisseli.

Vastaajat täyttivät lomakkeet ruokailun jälkeen ja palauttivat lomakkeet sovittuun paikkaan pöydälle. Tilanteessa voi vielä keskustella lomakkeentäytttämisestä tai tutkimukseen liittyvistä kyselyistä. (Mts. 196–197.) Kyselyn vastaajat koostuivat lähiseudun asukkaista, hotellin- ja tilausasiakkaista. Tavoitteena oli saada seitsemänkymmentäviisi vastauslomaketta. Kuusikymmentäneljä asiakaskyselyä palautettiin asianmukaisesti täytettynä ja ne otettiin mukaan tutkimukseen. Yksitoista lomaketta jouduttiin poistamaan, koska ne olivat tyhjiä tai puutteellisesti täytettyjä. Kyselyä voidaan pitää kattavana otoksena, koska vastausprosentti oli 85 % (liite 1).

4.2 Kysely kylmäkeittiön ja lämminkeittiön kokeille

Seuraavaksi tein kyselyn (liite 2) kylmä- ja lämminkeittiön kokeille, jotka selvittivät aamuvuoron ruokatuotantoprosessejaan. Tämä kysely antoi tietoa, miten kokit tekevät yrityksessä ruokatuotantoon liittyvät prosessit. Kyselystä tuleva tieto mahdollistaa yrityksen ruokatuotantoprosessien kehittämisen. Jokainen kyselyyn vastannut kokki vastasi omasta näkökulmastaan, miten ruokatuotantoon liittyvät työt tekee. Tämä antoi pohjatietoa toimintaprosessien nykytilasta. Kyselyn avulla saatiin vertailukelpoista tietoa, koska vastaajat ottivat kantaa samoihin asioihin. Kyselyn jälkeen voitiin verrata keittiöhenkilöstön näkemysten samanlaisuutta ja erilaisuutta. Keittiön henkilöstön vallitsevat näkemykset saatiin tasavertaisella tavalla näkyviksi. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 22.)

Ravintolan ruokatuotantoprosessien selvitys toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimus oli kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto koottiin luonnollisesta ja todellisista tilanteista. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa oli selvittää kohderyhmän käyttäytymisen, päätösten syitä ja paljastaa tosiasioita, jotka vastasivat kysymyksiin miksi, miten ja millä. Aineisto kerättiin kokeilta kyselymenetelmällä aamuvuoron ruoanvalmistustehtävistä. Kyselylomakkeet sisälsivät ainoastaan avoimia kysymyksiä (liite 2). Avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden

ilmaista itseään omin sanoin. Se ei myöskään ehdota vastauksia vaan osoittaa vastaajien tietämyksen aiheesta. Vastaukset osoittavat, mikä on keskeistä tai tärkeää vastaajien ajattelussa. Kyselyistä voi tunnistaa vastaajien motivaatioon liittyviä seikkoja. Kohderyhmä tulkitsee kysyttyjä asioita valitsemastaan näkökulmasta ja sillä kokemuksella joka heillä on. Eli kysytty asia voidaan kuvata monin eri tavoin. Yleensä siinä rajoitutaan pieneen määrään tapauksia, mutta ne analysoidaan tarkasti. Kohderyhmä valittiin tarkoituksenmukaisesti. Tämä tutkimusmenetelmä sopii toiminnan kehittämiseen ja erilaisten vaihtoehtojen etsimiseen. (Heikkilä 2005, 15–17; Hirsjärvi, ym. 2009, 160–164, 196–201.)

Opinnäytetyössä käytän jatkossa näistä nimitystä kylmä- ja lämminkeittiön kokit, koska ne ovat niminä lyhyempi käyttää. Selvityksen kautta kerätyn tiedon avulla pyritään saamaan tietoa ravintolan ruokatuotannon ydinprosessien toimintokohtaisista työvaiheista. Kokit selvittivät kyselyyn omakohtaisen näkemyksensä ja kokemuksensa aamuvuoron ruoanvalmistustehtävistä. Kyselyssä etsittiin vastauksia ruoanvalmistusprosesseihin mitä tehdään, millä tehdään, miten tehdään ja milloin tehdään. Yrityksessä tehdään ruokalista viikoittain. Keittiömestari antoi yhden päivän ruokalistan kokeille, mitä käytettiin tehtäväpohjana kyselyä tehdessä. Kyselyssä kysyttiin ruoanvalmistusprosessien päävaiheet (liite 2):

- ✓ aamuvuoroon liittyvät esivalmistelut
- ✓ ruoanvalmistus lämminkeittiö / kylmäkeittiö
- ✓ erityisruokavalioiden valmistus
- ✓ ruokien tarjolle laitto
- ✓ tarjoilulinjaston hoito
- ✓ tarjoilulinjaston purku

Opinnäytetyön tekijä vei kyselyt henkilökohtaisesti keittiömestarille 24.1.2011 ja hän antoi kyselyt kokeille. Tapaamisessa sovittiin, että kokit tekevät kyselyt vapaa-ajalla.

Kyselyihin oli vastausaikaa yksi viikko. Vastaukset palautettiin opinnäytetyöntekijälle henkilökohtaisesti.

4.3 Ratkaisukeskeinen haastattelu kokeille

Ratkaisukeskeisten haastatteluiden tavoitteena on löytää ruokatuotantoprosessien ongelmakohdat. Yhteisten keskusteluiden kautta ongelmat tavoitteellistetaan, haastattelijan ja kokkien kanssa. Ratkaisukeskeisellä menetelmällä halutaan selvittää myös, miten ruokapalvelun laatu ja ruokatuotannon prosessit saadaan pysymään tasaisena ja hyvänä. Haastattelun avulla kokit pyrkivät löytämään toiminnastaan kehitettäviä ruoanvalmistusprosesseja. Haastateltavaksi valittiin kaikki yrityksen vakituiset kokit. Kokit jaettiin kahteen ryhmään: kylmäkeittiön kokkeihin ja lämminkeittiön kokkeihin. Molemmat ryhmät haastateltiin erikseen.

Ruokapalvelun laadun parantaminen vaatii henkilöstöltä toiminnan muutosta. Ratkaisukeskeinen menetelmä soveltuu yrityksen prosessien kehittämiseen, koska se pyrkii käyttäytymisen ja asenteiden muuttamiseen. Ratkaisukeskeinen haastattelu on työotteeltaan tavoitteellinen prosessi, joka lisää yhteistyöhalukkuutta. Kokit ovat keskeisessä asemassa, koska laadun parantamisen kohteet pyritään löytämään kokkien kertomana. Haastatteluun valmistauduttiin suunnittelemalla pääaiheet ja keskeiset tavoitteet mihin pyritään.

Ratkaisukeskeisen haastattelun pääaiheet ovat:

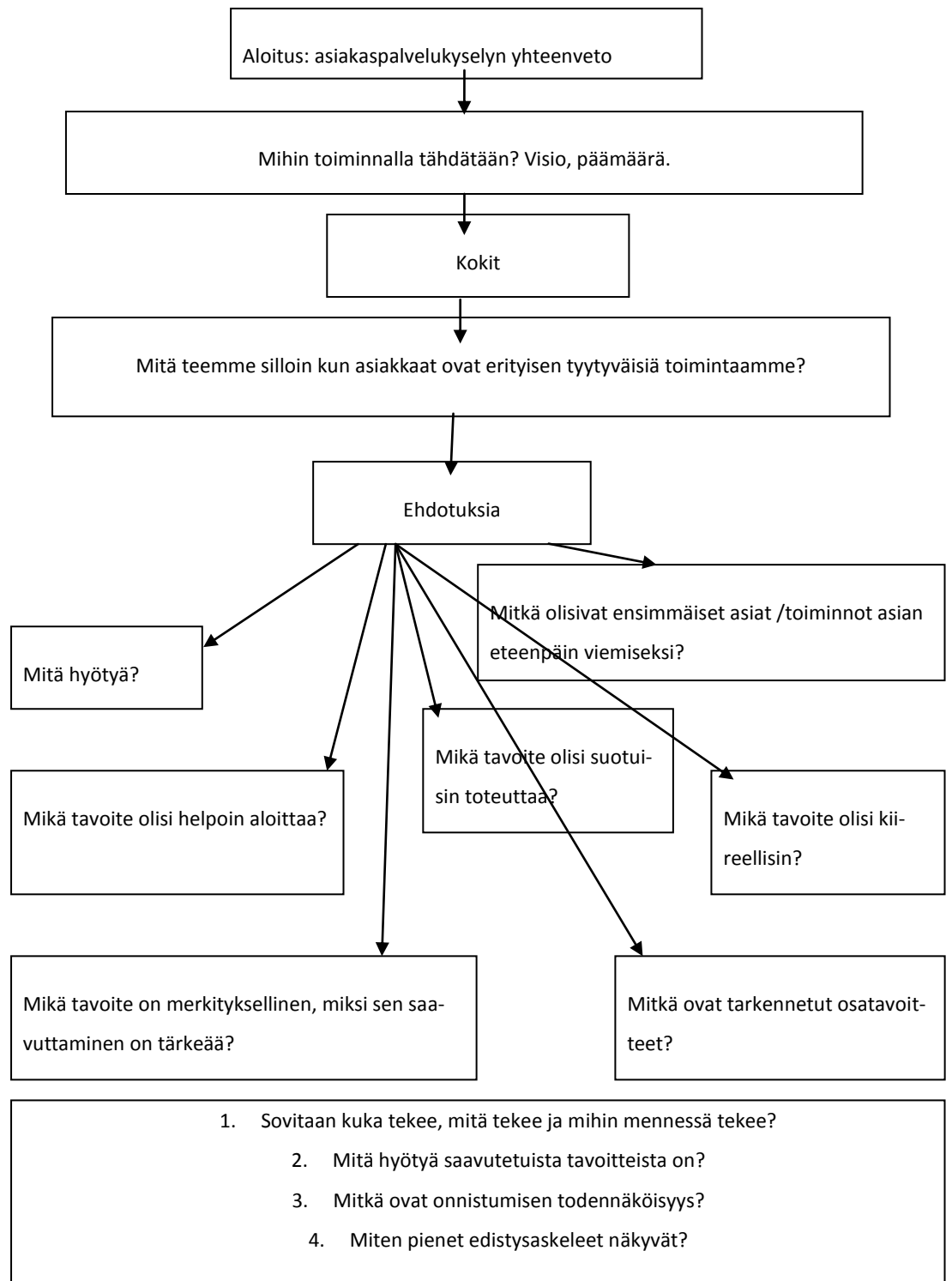
- ✓ Ruokapalvelun tehokkuus
- ✓ Työmenetelmien arviointi ja kehittäminen
- ✓ Ruoan kokonaislaadun tunnistaminen

Asiakaspalvelukyselystä saadut tulokset antoivat myös pohjaa haastattelulle. Tilanne oli vuorovaikutusta, jossa oli tärkeää luoda mahdollisimman rento ja luottavainen ilmapiiri. Haastateltavat saivat mahdollisuuden tuoda esiin omat mielipiteet ja tun-

temukset ruokapalvelun toiminnasta. Haastattelun alkuvaiheessa korostettiin ratkaisukeskeiselle menetelmälle tyypillistä ongelmien tavoitteellistamista. Syyllisiä tilanteessa ei etsitty missään vaiheessa.

Haastattelu aloitettiin kuvion 3. järjestyksen mukaan, ja siinä edettiin vaihe vaiheelta keskittyen ruokatuotantoprosessien kehittämiseen. Keskusteluissa kaikilta haastattelutilta ei saatu jokaiseen asiaan vastausta tai mielipidettä. Haastattelija ei ilmaissut tilanteessa mielipiteitään asioista eikä osallistunut aktiivisesti keskusteluun. Haastattelussa jouduttiin tekemään kokeille johdattelevia kysymyksiä, jotta päästiin keskustelussa eteenpäin ja pääaiheisiin. Haastattelija teki tarkkoja muistiinpanoja työn kehittämisen kannalta merkityksellisistä asioista. Kokkien kanssa pyrittiin vuorovaikutuksessa saamaan aikaan myönteistä muutosta keskusteltavaan aiheeseen. Kokkeja kannustettiin kuvaamaan sellaista toimintaa, jossa he onnistuivat erityisen hyvin. Haastattelun ensimmäisellä kerralla kokit kertoivat avoimesti työstään. Se toi arvokasta yhteenkuuluvuutta ja keskinäistä luottamusta haastattelijan ja kokkien välille. Näin saatiin aitoa dialogia keskustelijoiden välille.

Kysymyksillä pyrittiin samaan kokit ajattelemaan omaa toimintaansa sekä löytämään uusia näkökulmia siihen. Kokeilta haluttiin vastaus siihen, millaista toiminta on silloin, kun asiakkaat ovat erityisen tyytyväisiä. Tällä pyrittiin samaan kokit näkemään tilanne parempana ja huomaamaan ruokapalvelun laatuun vaikuttavat asiat helpommin. Näin haluttiin myös löytää keinoja ruokapalvelun laadun kehittämiseen.



KUVIO 3. Kokkien ratkaisukeskeisen haastattelun malli

4.4 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön haastavin vaihe oli kerätyn aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Näihin tietoihin tähdättiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Analyysivaihe kertoo tutkijalle, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin. (Hirsjärvi, ym. 2009, 221.) Haastattelulomakkeeseen oli rakennettu etukäteen tarkasti kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Analysointi aloitettiin pian keruuvaiheen jälkeen, joka eteni vaiheittain. (Mts. 2009, 221–223.) Analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällön analyysia. Siinä aineisto kerättiin ja analysoitiin osittain samanaikaisesti. (Mts, 224–225.) Sisällönanalyysillä aineisto yritettiin järjestää selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107 – 108) Kokkien kyselyaineistoa analysoitiin ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla ja analyysiä tehtiin työn eri vaiheissa. Aineiston ryhmittelyssä käytiin sekä kokkien kyselyt, että haastattelut tarkasti läpi ja etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä (Silius 2005, 5-3.) Aineistosta nousivat esiin ne asiat, jotka vaikuttavat ruokapalvelulaadun vaihteluun. Näin kyselylle asetetut tavoitteet täyttyivät. Asiakaspalvelua selvittävän lomakkeen kysymykset käytiin järjestyksessä läpi. Palautettujen lomakkeiden määrä oli 75. Analysoinnissa käytettiin asiakasmääriä ja prosenttilukuja. Vastauksia oli 64, ja vastausprosentti 85 %. Vastausten hahmottamisen helpottamiseksi laadittiin kuviot 5-9.

SWOT on nelikenttäanalyysimenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa sekä ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. SWOT-analyysissä koetaan analysoidun asian sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat. Analyysiä toteutetaan neljän kentän taulukkona. Jonka tuloksia käytetään yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Sen vasempaan puoliskoon kirjataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon kielteiset asiat. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen sisäistä tilaa ja nykyhetkeä. Mahdollisuudet ja uhat keskittyvät ympäristön tilaan ja tulevaisuuteen. Valmiin SWOT-analyysin pohjalta tehdään johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset (Kamensky 2008, 204; 2010; Lindroos & Lohivesi 2004, 217–218.) Taulukoissa 5-11 on pohdittu avoimia vastauksia SWOT- menetelmällä. Tauluk-

ko on tehty normaalista nelikenttämallista poiketen yhtenäisen taulukon muotoon. Siihen on kerätty asiakaspalvelukyselyistä asiakkaiden mielipiteet vahvuuksina ja heikkouksina. Lisäksi asiakkaiden vastaukset vietiin taulukkoihin suorina lainauksina.

Aineiston analyysin aloitin heti saatuani kokkien kyselyt. Analyysivaiheessa tarkastelin kumpaakin kokkiryhmää erikseen, koska kokkien toimenkuvat olivat erilaiset. Kyselyistä kirjoitin yhteenvedon, jossa kerrottiin kokkien yhteinen näkemys työtehtävistä ja tavasta, jolla työtehtävät tehtiin työvuoron aikana. Seuraavaksi laadin lämminkeittiön kokkien kyselyistä ruokaohjeanalyysitaulukot (ks. liitteet 4,5 ja 6), jotka oli koottu lounaslistan ruokalajeista. Ruokaohjeanalyysitaulukoista tuli esille kokkien ruoanvalmistustapa sekä yhteisesti päätetty valintasarake miten työprosessi tehdään. Tämä kertoi opintäytetyöntekijälle ruokapalvelun laadusta kehitettäviä asioita.

Tämän jälkeen analysoin ratkaisukeskeiset haastattelut myös sisällönanalyysillä. Analysointi tapahtui lukemalla haastatteluiden muistiinpanot huolellisesti. Sitten kirjoitin yhteenvetona kokkien kertomukset, mitä haastatteluista tuli esille. Seuraavaksi poimittiin kokkien kanssa yhdessä ruokatuotantoprosessien kokkien mielestä tärkeimmät kehitettävät asiat. Taulukkoon 14 kirjattiin, missä oli ruokapalvelun laatua lisäävät parannusehdotukset ja toteutuksen vastuuhenkilöt. Näistä muodostui tuloksien toteutettavat pääteemat.

Ratkaisukeskeisen haastattelun toinen analyysikohde oli, miten sen avulla ruokapalvelulaadun kehittäminen tapahtui. Aineistosta etsin kokkien tekemiä ilmauksia, jotka vaikuttivat toimintaan. Tämän jälkeen kokosin ne asiat, jotka kertoivat, millaisiin ruokapalvelun laatua parantaviin toimiin kokit ryhtyivät haastattelujen jälkeen. Tämän jälkeen yhdistin analyysien tulokset ja kirjoitin ruokapalvelun laadun parantamisen kohteet kokkien tekemänä.

5 TULOKSET JA YHTENNVETO

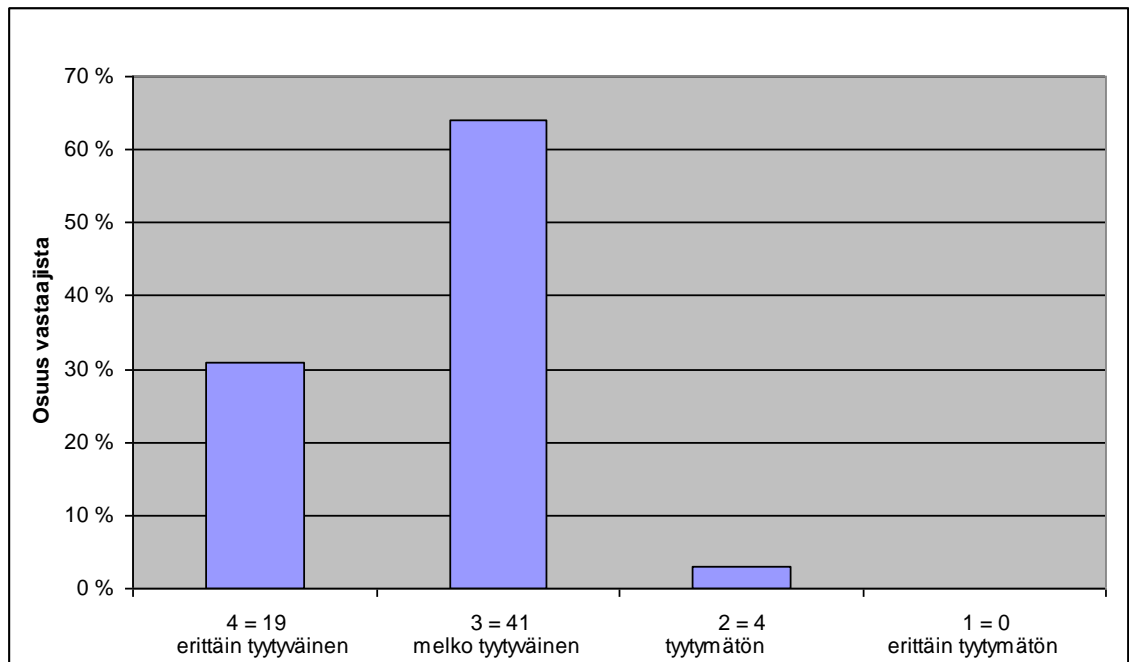
Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ruokapalvelulaadun vaihtelut yrityksessä sekä mitkä ovat ruokatuotantoprosessien kehittämisen kohteet. Lisäksi miten kokit muut-

tavat omaa toimintaansa laadukkaaksi. Opinnäytetyön teon eri vaiheissa kokit olivat erittäin yhteistyökykyisiä. Yrityksen johto antoi tukensa kehittämistoiminnalle antamalla siihen resursseja. Esimerkiksi kaikki haastattelut tehtiin henkilöstön työajalla. Kokit kirjoittivat omalla vapaa-ajallaan kyselyt. Henkilöstö halusi toiminnan muutosta ja he havaitsivat opinnäytetyön teon aikana mahdollisuuden kehittää työyhteisönsä toimintaa.

Opinnäytetyön tulokset on esitetty ryhmittäin asiakokonaisuus kerrallaan. Ensimmäisenä esitetään ruokapalvelun laadun asiakaspalvelutyytyväisyyskyselystä nousseet asiat. Tulokset on kuvattu seuraavasti: lähes kaikkien kysymysten tulokset kuvataan määrällisesti. Avoimet kysymykset näkyvät sitaatteina taulukoissa. Toisena esitetään kylmäkeittiön toiminnasta ilmenneet asiat ja kolmanneksi lämpökeittiön toiminnasta saadut asiat. Neljäntenä esitetään ratkaisukeskeisistä haastatteluista nousseet asiat. Nämä kaikki asiat koostuvat aineistonkeruumenetelmistä ilmenneistä asioista. Yhteenvetona tuloksista esitetään, miten kokit muuttivat toimintatapaansa laatu-tietoi- seen suuntaan.

5.1 Asiakaspalvelukyselyjen tulokset

Ruoan laatuun liittyvät tekijät ovat keskeinen osa ruokapalvelun laadun kehittämistä. Yrityksessä tehty asiakaspalvelukysely (liite 1) lounasruuasta kertoi asiakkaiden mielenkiinnon ruokien nautittavista ominaisuuksista sekä esteettisestä makuelämyksestä. Asiakkaat olivat melko tyytyväisiä ruokapalvelun laatuun. Vain muutama prosentti oli erittäin tyytymätön ruoan makuun. Avoimissa vastuksissa tuli kehitettävää palautetta ruokapalvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä. Asiakkaista 30 % oli erittäin tyytyväisiä ja 64 % melko tyytyväisiä pääruokavalikoimaan. Tyytymättömien asiakkaiden osuus oli pieni ja erittäin tyytymättömiä ei ollut lainkaan (ks. kuvio 4).



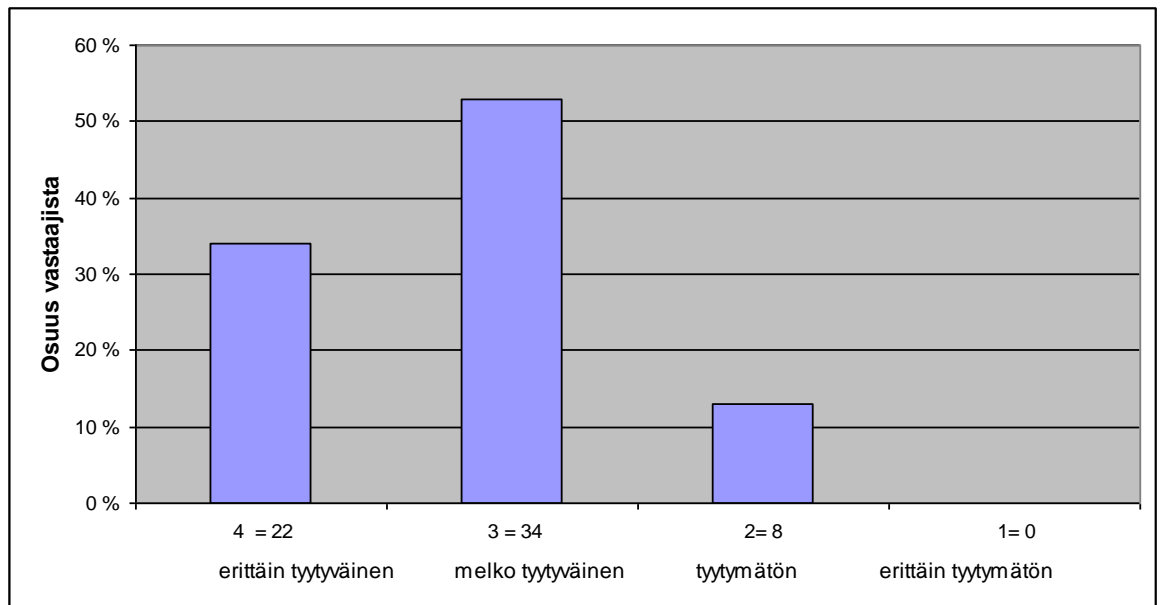
KUVIO 4. Asiakkaiden tyytyväisyys pääruokavalikoimaan

Kysymykseen oletko tyytyväinen pääruokavalikoimaan, asiakkaat vastasivat seuraavasti. Osa asiakkaista koki pääruokavalikoiman monipuoliseksi ja riittäväksi. Parannusta toivottiin perunaruokiin, ja lapsille suunnattuja ruokavalikoimia haluttiin lisää. Joidenkin asiakkaiden mielestä pääruokavalikoima oli hyvin tavanomainen. Suurimmaksi kehityskohteeksi nousi ruoan valmistuksen oikea ajoittaminen. Asiakkaat kokivat, että heille tarjottu ruoka oli lämmitettyä. Sitaatti on tummennettu taulukkoon (ks. taulukko 5). Taulukkoon viisi (5) on kerätty avoimista vastauksista asiakkaiden kommentit.

TAULUKKO 5. Pääruokavalikoiman vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • <i>riittävän monipuolinen</i> • <i>riittävästi vaihtoehtoja</i> • <i>koko valikoima oli monipuolinen. Ruoka oli maittavaa ja kun olen gluteeniton sain syödä kaikkia ruokia</i> • <i>oli ihan jees</i> • <i>maukkaita vihanneksia!!!</i> • <i>näytti ainakin kun luki listan</i> • <i>monipuolinen</i> • <i>tavallista kotiruokaa</i> • <i>ruoka on monipuolista ja maistuvaa</i> • <i>kyllä kaikki oli sopivasti kalat + lihat</i> • <i>valikoima monipuolinen</i> • <i>löysin itselleni sopivan</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>ehkä lihaa olisi voinut olla enemmän</i> • <i>niissä olisi voinut lukea mitä ne ovat</i> • <i>lapsille olisi saanut olla lihapullia, nakkeja, jäätelöä, ranskalaisia, pizzaa yms.</i> • <i>perunat kovia</i> • <i>tavanomainen ei yllätyksiä</i> • <i>suolatonta niin kuin aina ennenkin</i> • <i>liian suppea, enemmän perunavaihtoehtoja</i> • <i>Teema-ajattelua koko ruokailuun</i> • <i>ruokalajeissa olisi voinut lukea mitä ne ovat</i> • <i>”pintapuolista” raakaa lanttua, nahistuneita vihanneksia, suolatonta</i> • <i>enemmän olisi saanut olla vaihtoehtoja, lapsia ajatellen</i> • <i>perunoissa sitkeä kuori</i> • <i>kala oli ylikypsää</i> • <i>liian paljon lämmitettyä</i>

Toisessa kysymyksessä asiakkaat kertoivat tyytyväisyydestään salaattivalikoimaan ja salaatin kastikkeisiin. Asiakkaista 34 % oli erittäin tyytyväisiä ja 53 % melko tyytyväisiä. Tyytymättömien asiakkaiden osuus oli pieni, ja erittäin tyytymättömiä ei ollut lainkaan (ks. kuvio 5).



KUVIO 5. Asiakkaiden tyytyväisyys salaattivalikoimaan ja salaatin kastikkeisiin

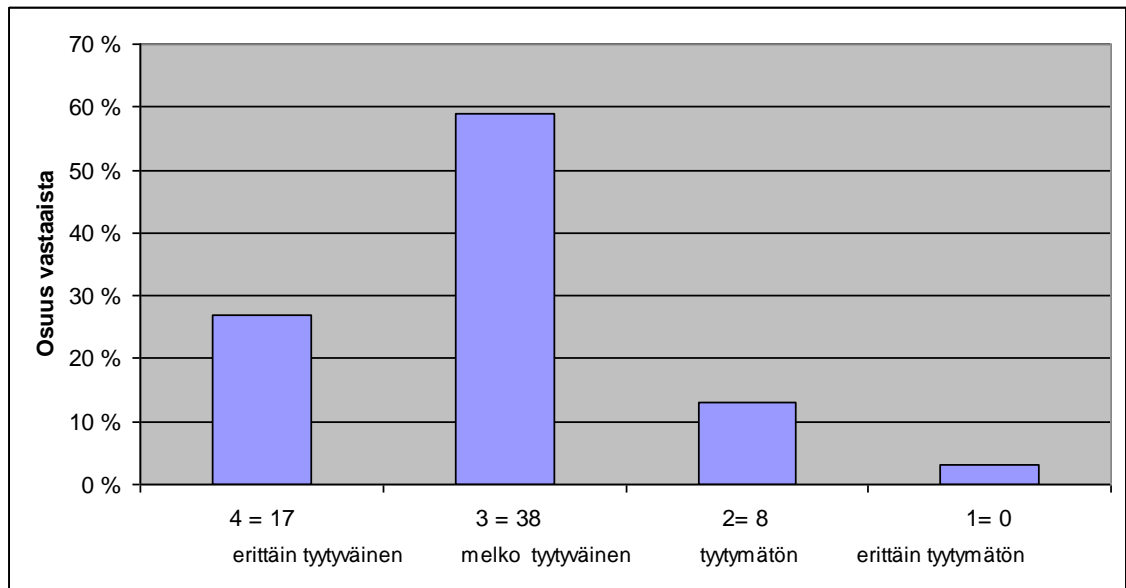
Kysymykseen, oletko tyytyväinen salaattivalikoimaan ja salaatin kastikkeisiin, asiakkaat vastasivat seuraavasti. Avoimista vastauksista näkyi, että pieni osa asiakkaista oli tyytyväisiä, mutta kehitettäviä asioita oli runsaasti. Osa asiakkaista piti hyvänä salaattivalikoiman monipuolisuutta ja maittavuutta. Joidenkin salaattien maku ei tyydyttänyt asiakkaita. Taulukkoon 6 on tummennettu asiakkaiden kommentit makuun ja rakenteeseen liittyvistä asioista. Tärkeimpiä kehitettäviä asioita olivat salaattien koostumuksen parantaminen ja oikea salaattien valmistusajankohdan valitseminen. Kehittämiskohteena oli myös monipuolisuuden lisääminen ja salaattien maun parantaminen (ks. taulukko 6).

TAULUKKO 6. Salaattivalikoiman ja salaatkastikkeiden vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • <i>salaattivalikoima oli monipuolinen ja hyvän kokoista</i> • <i>maukkaita erilaisia</i> • <i>valikoima oli monipuolista ja erilaista toisiinsa verrattuna</i> • <i>ihan OK</i> • <i>monipuolinen</i> • <i>salaatit hyviä, kastikkeita en käyttänyt</i> • <i>maittavia</i> • <i>salaatit ja kastikkeet ovat raikkaita ja hyviä</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>vihreä salaatti ei ollut tuoretta</i> • <i>enemmän tuoresalaattivaihtoehtoja</i> • <i>liikaa riisiä salaateissa</i> • <i>paprikaa ei joka salaattiin</i> • <i>enemmän vaihtoehtoja olisi voinut olla</i> • <i>enemmän salaattivalikoimaa Esim. kastikkeita, mausteisia ruokia valikoimaan</i> • <i>olisin kaivannut jotain hedelmäpohjaisia salaatteja</i> • <i>missä talon oma salaatin kastike</i> • <i>sienisalaatti pahaa</i> • <i>juuresraasteisiin väri vaihtoehtoja</i> • <i>salaattikastikkeita enemmän, kaksi vaihtoehtoa ollut iän kaiken</i> • <i>Sienisalaatti maistui TOSI PAHALTA!</i> • <i>salaateissa riisiä liikaa, sienisalaatti ala-arvoinen, köyhänoloiset kalapalapuolikkaat</i> • <i>salaattivalikoima olisi voinut olla monipuolisempi</i> • <i>salaateissa olisi voinut olla laajempi valikoima, esim. fetajuustoa tai oliivia</i> • <i>olisi hyvä jos olisi nimilappu salaattien kohdalla, että tietäisi mitä ne sisältävät</i>

Kolmannessa kysymyksessä asiakkaat kertoivat tyytyväisyydestään ruoan makuun.

Asiakkaista 26 % oli erittäin tyytyväisiä ja 59 % melko tyytyväisiä. Tyytymättömien asiakkaiden osuus oli 13 % ja yksi asiakas oli erittäin tyytymätön (ks. kuvio 6).



KUVIO 6. Asiakkaiden tyytyväisyys ruoan makuun

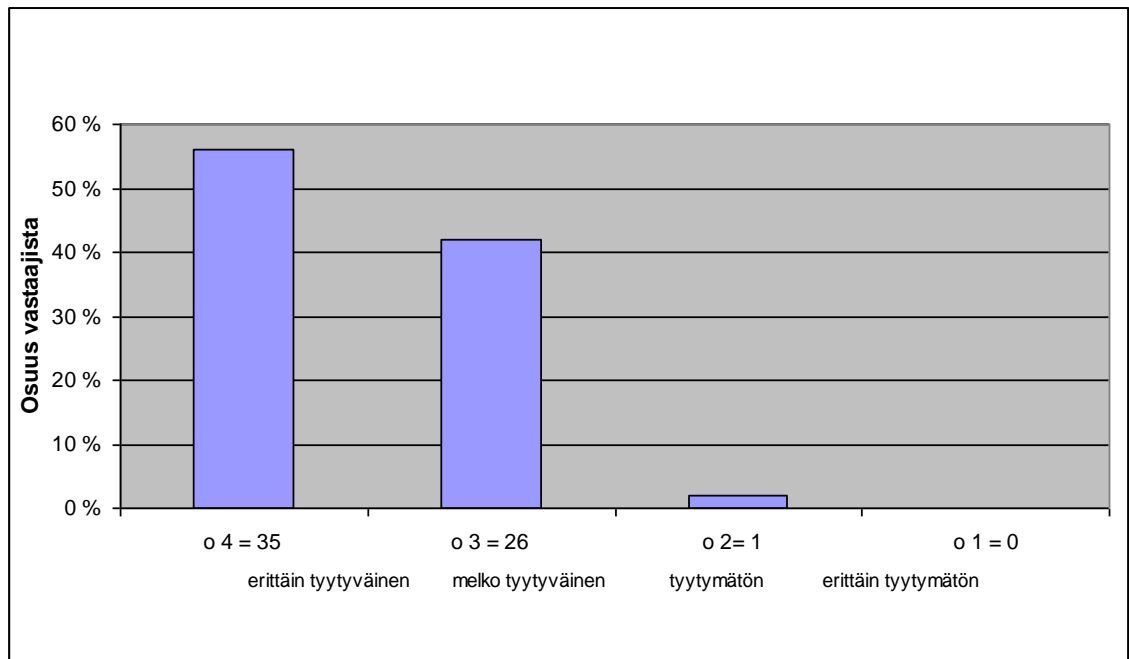
Kysymykseen oletko tyytyväinen ruoan makuun, asiakkaat vastasivat seuraavasti.

Ruoan maun parantamiseen tuli eniten kehitettävää niin määrällisesti kuin laadullisesti. Pieni osa asiakkaista oli tyytyväisiä ruoan makuun, mutta suurin osa oli tyytymättömiä. Taulukkoon 7 on tummennettu asiakkaan antamat makuun liittyvät kommentit. Kehitettäväksi asiaksi tuli maun ja suolaisuuden sopivuuden parantaminen ruokalajeissa. Yrttien sekä eksoottisten makujen lisääminen oli myös yksi kehittämisen kohteista (ks. taulukko 7).

TAULUKKO 7. Ruoan maun vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • <i>erittäin maukasta</i> • <i>ruoka ei ollut liian suolaista</i> • <i>lohi ja liha olivat hyvää</i> • <i>liha ja kala hyvä! muuten aika mautonta esim. vihannekset</i> • <i>ei liian suolaista, eikä suolatonta</i> • <i>maistui hyvälle</i> • <i>sopivasti maustettu</i> • <i>ruoka maistui todella hyvältä</i> • <i>mausteita käytetty sopivasti</i> • <i>makua oli riittävästi</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hiukan mausteita lisää</i> • <i>kala oli suolatonta</i> • <i>Kala oli suolatonta, kahvi ei ihan 100%:sta</i> • <i>sitkeää lihaa</i> • <i>kala hieman vetistä ja suolatonta</i> • <i>lohi oli mautonta, muikut happamia</i> • <i>eksoottisempia makuja</i> • <i>yrttejä ja mausteita enemmän</i> • <i>jotain maustetta olisi saanut olla enemmän</i> • <i>ehkä vähän mautonta</i> • <i>liha ja kala hyvä! muuten aika mautonta esim. vihannekset</i> • <i>violetti muusi herätti epäilyksiä</i> • <i>lila muusi oli liian suolaista</i> • <i>Lämpimät ruoat olivat hivenen mauttomia vaikkakin raaka-aineiltaan erinomaisia</i> • <i>uunissa laitettu kala joskus mautonta</i> • <i>jossain ruuissa saisi olla makua enemmän</i> • <i>maku olisi saanut olla jossain kastikkeissa olla vähän parempi</i> • <i>pääosin kyllä, kalat suolattomia</i> • <i>riisi maistui liikaa paprikalta, lohessa saisi olla lisää mausteita</i> • <i>mausteita lisää ruokaan</i> • <i>violetti muusi tuotti vaikeuksia, liian suolaista</i> • <i>lisää makua ja vaihtelua ruokiin</i> • <i>ruoan maku oli pettymys</i> • <i>jälkiruokakiisseli liian makeaa ja teollisen makuista</i>

Neljännessä kysymyksessä asiakkaat kertoivat tyytyväisyydestään ruoan ulkonäköön. Asiakkaista 55 % oli erittäin tyytyväinen ruoan ulkonäköön. Melko tyytyväisiä ruoan ulkonäköön oli 41 %. Tyytymättömiä ruoan ulkonäköön oli 2 %, ja erittäin tyytymättömiä ei ollut lainkaan (ks. kuvio 7).



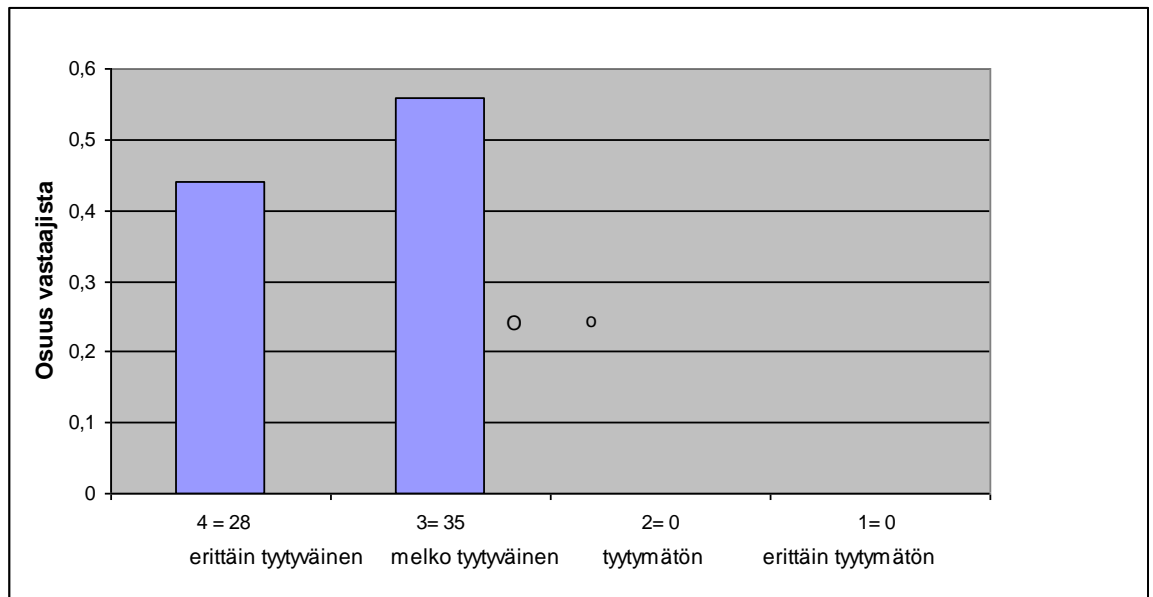
KUVIO 7. Asiakkaiden tyytyväisyys ruoan ulkonäköön

Kysymykseen oletko tyytyväinen ruoan ulkonäköön, asiakkaat vastasivat seuraavasti. Avoimista vastauksista voidaan tulkita, että suurin osa asiakkaista oli erittäin tyytyväinen ruoan ulkonäköön. Lounasruoka oli tarjolla uusissa linjastoissa, ja tämä paransi myös ruoan ulkonäköä. Asiakaskysely aloitettiin heti lounasruokailun alkaessa, jolloin ruoat olivat parhaimmillaan (ks. taulukko 8).

TAULUKKO 8. Ruoan ulkonäön vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • värikästä, erilaista • ruoka oli laitettu siististi tarjolle • salaatit ja lisäkkeet raikkaita ja kauniin värisiä • ei liian sekavan näköistä • ruoka oli esillä hyvin. Ei tarvinnut miettiä mitä mikäkin on • ihan nättiä • valaistus hyvä • kauniisti katettu ruoat olivat hyvännäköisiä • hyvin esillä • oli hyvin näytteillä • ruoka oli värikästä 	<ul style="list-style-type: none"> • violetti muusi tuotti vaikeuksia • kalat ja lihat tarjoiltava kauempana toisistaan

Viidennessä kysymyksessä asiakkaat kertoivat tyytyväisyydestään tarjotun ruoan terveellisyyteen. Asiakkaista 44 % oli erittäin tyytyväinen tarjotun ruoan terveellisyyteen, ja melko tyytyväisiä 55 %. Tyytymättömiä ja erittäin tyytymättömiä vastaajia ei tullut lainkaan (ks. kuvio 8).



KUVIO 8. Asiakkaiden tyytyväisyys tarjotun ruoan terveellisyyteen

Kysymykseen onko tarjottu ruoka terveellinen, asiakkaat vastasivat seuraavasti. Avoimien vastausten perusteella asiakkaat olivat tyytyväisiä ruoan terveellisyyttä edistäviin ruokalajeihin. Kehittämiskohteeksi nousi ruuan sisällöstä tiedottaminen asiakkaille. Tuoreita vihanneksia ei ollut joidenkin asiakkaiden mielestä riittävästi (ks. taulukko 9).

TAULUKKO 9. Ruoan terveellisuuden vahvuudet ja heikkoudet asiakkaiden mielestä

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • <i>ainakin päällisen puolin näytti ihan OK</i> • <i>valikoimasta löytyy terveellisiä yhdistelmiä</i> • <i>ruoka vaikutti hyvistä raaka-aineista valmistettu</i> • <i>näytti ainakin terveelliseltä</i> • <i>kasviksia paljon ja kalat suolattomia</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kai se oli, vaaleaa leipää ja keijua lukuun ottamatta</i> • <i>tuoreita vihanneksia lisää</i> • <i>ei voi tietää mistä ruoka oli ja miten tehty</i>

Kysymykseen muuttaisitko tarjottavien ruokien valikoimaa, asiakkaat vastasivat seuraavasti. Puolet (50 %) vastaajista muuttaisi tarjottavien valikoimaa ja toinen puoli (50 %) oli tyytyväinen lounaspöydän valikoimaan. Avoimissa vastauksissa saatiin ainoastaan kehitettävää palautetta. Kehitettäviksi asioiksi nousi ruokien laadun parantaminen hyvillä ja tuoreilla raaka-aineilla, kala-, kasvis- ja salaattien valikoiman parantaminen sekä jälkiruokien monipuolisuuden lisääminen (ks. taulukko 10).

TAULUKKO 10. Asiakkaiden toiveita lounaspöydän valikoimaan

Asiakkaiden toiveet
<ul style="list-style-type: none"> • <i>lohen lisäksi jotain muutakin kalaa</i> • <i>lämpimät kasvikset olivat tylsiä</i> • <i>enemmän lämpimiä ruokia</i> • <i>kalaa omasta järvestä</i> • <i>enemmän vaihtoehtoja</i> • <i>eksoottisempia vaihtoehtoja</i> • <i>lihatuotteita enemmän</i> • <i>jälkiruoka kaipaa kermavaahtoa ja vaniljakastiketta</i> • <i>tarjolla voisi olla myös lapsille sopivia vaihtoehtoja, kuten nakkia ja lihapullia</i> • <i>enemmän salaatteja ja kalaa</i> • <i>Kahvin kanssa jotain makeaa leivonnaista</i> • <i>jälkiruokavaihtoehtoja enemmän</i>

Kysymykseen mahdolliset kehitysideat, mitä myönteistä tai kielteistä palautetta antaisit ravintolan ruoasta tai siihen liittyvistä asioista. Vastauksista osa oli kielteisiä ja osa myönteisiä. Osa asiakkaista oli perustellut vastaustaan ja antanut ravintolaan kehitysideoita lounasruoan parantamiseksi. Avoimet kysymykset analysoitiin yhdessä keittiömestarin ja kokkien kanssa. Kokkien kohtaan laitettiin sellaiset vastaukset, jotka ovat helposti toteutettavissa päivittäisissä työtehtävissä. Osa asiakkaiden antamista kehitysideoista oli myös keittiömestarin mielestä helposti toteutettavissa. Toteutettavat kehitysideat jaoteltiin taulukkoon 11.

TAULUKKO 11. Asiakkaiden antamat kehitysideat keittiömestarille ja kokeille

Kehitysideat keittiömestarille vahvuuksina ja heikkouksina	Kehitysideat kokeille heikkouksina
<ul style="list-style-type: none"> • <i>plussaa kotimaisen ja lähiruuan käytöstä</i> • <i>kotimaisuutta kannattaa korostaa jos ruoka on sellaista</i> • <i>kalavaihtoehtoja enemmän. Kahvin kanssa täytekakku / makea piiras. Lapsille jäätelöä</i> <i>1.järviajattelun hyödyntäminen</i> <i>2.käyttää hyväksi lähiruokaa</i> <i>3.kehittää omia ideoita ulos ”massasta” talon ns. omia ideoita</i> • <i>salaattipöydän kalavalikoimaa paremmaksi(graavi lohta) perunavaihtoehtoja saisi olla pari (kerma tai paistetut), jälkiruokakiisseliin kermavaahtoa / vaniljakastiketta</i> • <i>jälkiruokavalikoima olisi voinut olla monipuolisempi. Olen gluteeniton ja ole tosi tyytyväinen että voin ottaa ruoan suoraan noutopöydästä. Ja on selkeät merkinnät mikä on gluteenitonta.</i> • <i>lapsille esim. ranskalaisia, nakkeja, lihapullia yms.</i> • <i>jälkiruokavalikoima oli suppea, kiisselit eivät innosta</i> • <i>rauhallista ruokamusiikkia</i> • <i>lapsille enemmän ruokaa</i> • <i>kahvin kanssa voisi olla jotain pientä syötävää esim. kakkua.! Lisäksi laajempi leipävalikoima</i> • <i>monipuolista, terveellistä, huomioitu hyvin gluteenittomat</i> • <i>paikallisten ja lähialueen tuotteita mahdollisimman käyttöön</i> • <i>jälkiruoat voisivat olla monipuolisimmat ja paremmin esillä</i> • <i>kokonaisuutena ruuan taso laskenut edellisestä käyntikerrasta</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>lisää makua ja vaihtelua ruokiin</i> • <i>ruoan maku oli pettymys.</i> • <i>tunnelma oli hyvä, työntekijät ei saisi ottaa ruokaa samaan aikaan asiakkaiden kanssa.</i> • <i>juomissa voisi vähentää veden osuutta</i> • <i>kahvi voisi olla parempaa</i> • <i>kahvi oli pahaa</i> • <i>Ne jotka tulevat lähempänä lounasajan loppumista saavat vain jätteitä (kokemusta on ja tosi paljon pettymystä) kuitenkin joutuu maksamaan täyden hinnan.</i>

Asiakaspalvelukyselyjen yhteenvedon jälkeen tulokset kerrottiin kokeille, koska heille oli tärkeää saada sen hetkinen tieto ruokapalvelun laadusta. Tieto antoi mahdollisuuden alkaa kehittämään ruokapalvelutuotantoprosesseja. Ruokapalvelun laadun parantamisessa oli henkilöstö alusta alkaen mukana. Asiakaspalvelukyselyjen tulokset kerrottiin henkilöstöpalaverissa 9.12.2010. Ravintolakeittiön koko henkilöstö oli paikalla. Palaute otettiin innostuneesti vastaan, vaikka avoimien kyselyjen vastaukset sisälsivätkin runsaasti kehitettäviä epäkohtia. Palaverissa tilannetta ohjattiin ratkaisukeskeisen toimintamallin mukaan, jossa oli tärkeää luoda yhteistoiminnallinen ilmapiiri ja tunne siitä, ettei kukaan olisi kokenut epäonnistuneensa työtehtävissään.

Työntekijät alkoivat pohtia syitä mistä epäkohdat voisivat johtua. Keskustelua aiheutti asiakkaiden tyytyväisyys salaatteihin ja salaatin kastikkeisiin ja tyytyväisyys ruoan makuun. Avoimissa vastauksissa näihin kysymyksiin tuli eniten kehitettävää palautetta. Yhteenvetona näistä asioista nousi tuoresalaattivalikoiman laadukkuuden nostaminen rakenteeltaan ja maultaan. Salaattien raaka-aineiden yhdistely vaatii tarkempaa suunnittelua. Ruokaisiin salaatteihin ei laitettaisi jatkossa liikaa hiilihydraattipitoisia tuotteita ja valmistuksessa huomioitaisiin raaka-aineiden tasa-painoisuus. Keskustelun edetessä korostettiin kokkien ammatillista osaamista, koska tilanteessa ei etsitty syyllisiä, vaan katsottiin tulevaisuuteen. Tavoitteena oli miettiä, miten toimintaa voitaisiin entisestään parantaa. Kokeilta tuli jo tässä vaiheessa ehdotuksia esimerkiksi ruokien maistamisen ehdottomuudesta. Keskustelussa tuli esille kokkien halu jatkaa kehitystyötä eteenpäin. Palaverissa sovittiin ruokapalvelun toiminnan kehittämistä yhdessä eteenpäin. Seuraavaksi kokit lupautuivat vastaamaan tekemääni kyselyyn. Kokit kertoivat kyselyssä oman näkemyksensä ja kokemuksensa siitä, miten he suorittavat aamuvuoron tehtävät.

5.2 Kylmäkeittiön kokkien kyselyiden tulokset

Kylmäkeittiön kokit kertoivat ruoanvalmistustehtävät ja siihen liittyvät toiminnot henkilökohtaisen ammattitaidon, motiivin ja arvojen mukaisesti kukin omalla tavallaan. Taulukko 12. kuvaa kokkien kirjoittamaa yhteenvetoa päivän työtehtävistä. Kokit vastasivat kyselyyn tehtäväkohtaisesti työtehtävien vaatimassa aikajärjestyksessä. Kyselystä tuli esille salaattien ja jälkiruokien esivalmistelujen runsaus ja laajuus. Esivalmisteluja tehtiin muiden tehtävien lomassa. Salaatit esivalmisteltiin valmistuspäivää edellisenä päivänä mahdollisimman pitkälle. Työtehtäväkuvauksista tuli esille töiden tekemisen moninaisuus. Toimintaprosessit eivät olleet selkeitä, työvaiheita tehtiin eri vaiheissa, tehtävistä puuttui yhtäjaksoisuus.

Kokkien vastaukset erosivat valmistuksen ja tarjolle laittamisen suhteen. Yksi kokeista laittoi salaatin maistamisen jälkeen heti tarjoiluastiaan ja koristeli. Toinen kokeista maisteli salaatin kahteen kertaan ennen noutopöytään vientiä. Kokit joutuivat suunnittelemaan päivän aikana seuraavan päivän salaatteja ja jälkiruokia, koska ruokalistat eivät aina toteutuneet niin kuin oli suunniteltu. Ruokalistamuutoksiin vaikuttivat seuraavat asiat:

- ruokailijamäärät
- varastoitujen pestyjen salaattiraaka-aineiden suuri määrä
- vihannesvaraston raaka-aineiden käyttöjärjestys
- lämpöisten ruokien ruokalistamuutokset, jotka vaikuttavat salaattien soveltuvuuteen
- aamupalan vihannestähteet
- valmistuseristä jääneet salaattitähteet, jotka otettiin huomioon uusien salaattien valmistusmäärissä
- noutopöydästä jääneet salaattitähteet

Kokeilla oli tavoitteena, ettei raaka-aineita ja tuotteita menisi biojätteisiin. Tähdese-laatteja hyödynnettiin henkilökunta-, lounas- sekä päivällispöydässä eli salaatteja tarjottiin noutopöydässä kahteen kertaan. Kyselyistä tuli esille raaka-aineiden taloudellinen käyttö. Ennen tuotteiden varastointia tehtiin huolelliset päivämäärämerkinnät. Salaattien valmistuksessa huomioitiin varastonkierto sekä noudatettiin huolellista hygieniaa. Tuotteista otettiin ruokanäytteet ja mitattiin lämpötilat. Elintarvikelaki toteutui salaattien valmistuksessa, mutta sitä ei noudatettu tarjolle laitettujen salaattien suhteen. Salaatteja valmistettiin runsaasti, koska niitä jäi vielä varastoitavaksikin. Tämän lisäksi varastoitettiin tähdesalaatit, jotka jäivät noutopöydästä. Tämä oli kokeille ongelma koska he joutuivat ennen salaattien valmistusta ottamaan huomioon varastotilanteen sekä runsaat ruokalista muutokset.

TAULUKKO 12. Kylmäkeittiön työtehtäväkuvaukset

Tarjottavien salaattien suunnittelu:

Vihreä salaatti, öljypohjainen salaatti, majoneesipohjainen salaatti, raaste tai joku muu kevyt, vaihdellen kalaa, leikkelettä, aamupalalta kananmunat

- *ordereiden tarkistus, tarkistetaan baarivetriini, pullat kohoamaan.*
- *edellisen päivän salaattien tarkistus ja mahdollinen käyttö*
- *täydennetään ja pestään seuraavan päivän salaattiainekset.*
- *muiden salaattien valmistus, tarkistetaan käytettävien raaka-aineiden päiväykset. Huomioidaan järjestelmällinen varastonkierto.*
- *Arvioi salaattien menekki, huomioi valmistusmäärissä ja salaattien jakamisessa tarjoilukulhoihin*
- *maustetaan keitetty riisi, ennen muiden aineiden lisäämistä.*
- *salaattien kelmutus, jäähdytys, maku tasaantuu*
- *raaka-aineiden raastaminen, huomioidaan muiden raaka-aineiden raastaminen samalla kertaa. Vihannesleikkuri pestään käytön jälkeen.*
- *vaunulle varataan henkilökunnan salaattit ja jälkiruoat.*
- *jälkiruoan valmistus, myös maidoton. Maistetaan kiisseli jäähdytymisen jälkeen.*
- *tarkistetaan jälkiruokien maku ja näkö, jakaminen kulhoihin ja koristelemine*
- *Valmistetaan päivällisen salaatteja. hyödynnetään aamupalalta tähteeksi jääneet vihannekset.*
- *klo: 11.00 laitetaan salaattit tarjoiluastioihin, maistetaan ruokaisat salaattit.*
- *valitaan tarjoiluastiat ruokailijamäärän mukaan.*
- *laitetaan salaattinkastikkeet tarjoiluastioihin; öljy- ja kermaviilipohjainen*
- *laitetaan jälkiruoka tarjoiluastioihin maistamisen jälkeen ja kerätään tarjoiluottimet*
- *noutopöydän täydennystä ja huoltoa koko ruokailun ajan*
- *astiahuoltoa*
- *valmistetaan päivällisen salaattit ja jälkiruoka loppuun*
- *huomioidaan edellisen päivän salaattimäärät, päivällisen salateissa.*
- *tähdesalaattit laitetaan heti takaisin kiertoon. Huomioidaan tähdesalaattien aistinvarainen laatu ja päivämäärät.*
- *tarjottavat salaattit ovat kaksi kertaa pöydässä. Pienet määrät tähdesalaatteja tarjotaan henkilökunnalle.*
- *seuraavan päivän salaattien ja jälkiruokien suunnittelu ja valmistus.*
- *valmistellaan seuraavan päivän salaattilistan muutokset. Muutokset johtuvat raaka-aineiden puuttumisesta, lämpöisen ruoan raaka-aineiden muutoksista ja huomioidaan myös varastokierto.*
- *päivällispöytä täytetään ja huolletaan, tarkistetaan ruoan riittävyys, ennen aamuvuoron loppumista.*
- *siivotaan omat jälkensä, viedään roskat (peltiroskat, pahvit ja muovit) sekä hoidetaan astianpesu.*

5.3 Lämminkeittiön kokkien kyselyiden tulokset

Kyselyn tavoitteena (ks. liite 2.) oli saada jokaiselta kokilta oma näkemys ja kokemus aamuvuoron ruoanvalmistustehtävistä. Lämpimien ruokien valmistuksesta vastaaville kokeille annettiin ennakkoon ruokalista, jota he käyttivät tehtäväpohjana kirjoittaessaan ruoanvalmistusprosesseistaan. Kolme kokkia kuvasi lounasruokien valmistuksen ruokalajikohtaisesti ja ruoanvalmistusvaiheittain sekä aikajärjestyksessä. Kokkien vastauksista löytyi eroja. Taulukkoon 13. olen koonnut vastaukset kokkien kertomana eli miten he ovat aamuvuoron ruoanvalmistustehtävät tehneet. Vastauksista tuli esille, että kokkien työmäärä vaihteli. Erään kokin kertomaa:

Taukoja tuskin ehtii pitää, samaan aikaan käydään tiskaamassa, työt on tehtynä aikalailla tiukkaa aikataulua noudattaen. Nämä kaikki tehtävät pitäisi suorittaa työaikana, sitten vielä jos menee a' la cartea päivällä.

Ruoanvalmistuksen erot näkyivät selvästi ruokalajikohtaisesti. Ruuat esivalmisteltiin pitkälti eteenpäin, tämä vaihteli eri kokkien tekemänä. Osa kokeista esivalmisti seuraavan päivän lounaan ja päivällisen ruoat melkein valmiiksi. Seuraavaksi päiväksi jäivät tekemättä ruokiin lisättävät kastikkeet ja ruokien kypsentäminen. Laadin kokkien vastauksien perusteella ruokaohjeanalyysit annetuista ruokalajeista kuten kasslerullista, mozzarella-tomaatti-sipulipaistoksesta ja lohikiusauksesta (ks. liitteet 3-5). Analyyseissä kuvasin kokkeja kirjaimilla A, B ja C. Analyyseistä tulevat selvästi ilmi valmistuksen erot eri kokkien tekemänä. Vastauksista näkyivät miten eri tavalla ruoanvalmistustehtävät tehtiin. Kokit käyttivät ruokien maustamiseen ja kuorutusaineiksi erilaisia raaka-aineita ja mausteita. Kypsentämisessä ja koristeluaineiden valinnassa kokit menettelivät eri tavalla.

Yksi kokeista kuvasi työtehtävänsä ruokatuotantoprosessien kautta suunnitteleman sa päivän työjärjestyksen mukaan. Samalla kun hän valmisti lounasruuan, hän myös valmisti päivällistä. Tämän lisäksi hän täydensi ja piti puhtaana tarjoilulinjastoa, ja valmisti päivällisen kasviskeiton ja hapankorpussa paneroidut paistetut kuhafileet. Näiden lisäksi valmistettiin vetolaatikoihin a' la carte- ruokia, kuten perunapyreetä ja tartar-kastiketta. Työtehtäviin kuului lisäksi pihvilihojen nuijimista. Varatut pääraaka-

aineet annosta kohden vaihtelivat eri kokkien tekemänä ja osa kokeista kertoi valmistamansa määrät GN-vuokina. Kokit suunnittelivat ruoanvalmistuksen ajoituksen itsenäisesti ja se vaihteli eri kokkien valmistamana. Jotkut kokit esivalmistelivat ruokalistaa pitkälle eteenpäin. Valmistettavan ruoan määrä ei ollut kovin tarkka, se vaihteli eri kokeilla.

Kaikki kokit valmistivat erityisruokavaliot laktoosittomana ja gluteenittomana huomioiden ruokalajien luonteen. Muita erityisruokavaliota ei valmistettu automaattisesti ja muut dieetit valmistettiin ilmoitusten mukaan. Jokainen kokki valmisti kuitenkin laktoosittomat ja gluteenittomat ruoat eri tavalla käyttämällä eri raaka-aineita ja mausteita. Esimerkiksi eräs kokeista teki mozzarella-tomaatti-sipulipaistoksen maidottomana käyttäen soijamaitoa ja kananmunaa. Muut kokit valmistivat sen käyttämällä laktoosittomia maitovalmisteita. Tilatut muutamat dieettiannokset tarjoiltiin lautasannoksina. Annosmäärien noustessa yli viiden ruoka tarjottiin noutopöydästä GN-vuokaan tehtyinä.

Ruokien tarjolle pano aloitettiin kaikkien kokkien tekemänä samaan aikaan. Ennen noutopöytään vientiä osa kokeista koristeli ruoat, osa ei. Kaikkien ruokien valmistusajankohta oli sama; kukaan ei jaksottanut kypsentämistä. Lounaan ruokailuaika oli kaksi tuntia. Yhden kokin kertomana ruoat vietiin puolikkaissa 1/2 GN -vuoissa, jos asiakasmäärä oli vain kaksikymmentäviisi, muuten kokonaisissa 1/1 GN -vuoissa. Ruokien kypsennysaika ja ruokien koristelu vaihteli. Kokeille ei ollut mitään yhtenäistä linjaa miten dieetit valmistetaan, kuinka paljon ruokaa viedään noutopöytää kerralla ja koristellaanko ruokia vai ei. Ruoan valmistuserot näkyvät ruokaohjeanalyysseissä kokista riippuen (ks. liitteet 3-5).

Kokit kertoivat seuraavansa tarjoilulinjaston tilannetta säännöllisin väliajoin. Ruokia täydennettiin tarjoilulinjastoon menekin mukaan. Linjastoa pidettiin puhtaana koko tarjoilun ajan. Tarjoilulinjaston purkaminen aloitettiin heti lounasruokailuajan jälkeen kello neljätolista. Lounaan tähteet hyödynnettiin uudelleen päivällisellä, jos mahdollista. Ruokien lämpötilat tarkistettiin ja tehtiin arviointi ennen tähteiden hyödyntämispäätöstä. Osa tähteistä siirrettiin GN -astioihin ja jäähdytettiin sekä tehtiin päi-

väysmerkinnät. Pienet määrät tähteitä tarjottiin henkilökunnalle tai seuraavan päivän lounaalle. Kaikki kokit toimivat samalla tavalla tähteiden käytön ja ruokien jatkokäsittelyn kanssa. Lämpimiä ruokia hyödynnettiin kahteen kertaan lounas-, päivällis- tai henkilökunnan ruokailuun. Ruokaohjeiden puuttuminen vaikutti ruokien laadun vaihteluihin.

TAULUKKO 13. Lämminkeittiön työtehtäväkuvauksista

Esivalmistellaan päivällisen ruoat: kasvissosekeittoa, karjalanpaistia, paistettua kuhaa, tartarkastiketta ja hunajajuureksia

- kasvissose keitto kiehumaan
- karjalanpaistilihojen maustaminen, vuokiin laittaminen ja kylmiöön
- kasslerrullat uuniin (esivalmisteltu valmiiksi, kypsennystä vaille)
- tumman kastikkeen valmistaminen
- lohikiusaus uuniin (esivalmisteltu valmiiksi, kypsennystä vaille)
- mozzarella-tomaatti-sipulipaistos (esivalmisteltu, kastike puuttui)
- perunat paineeseen 30 min. 100ann /1,5 vuokaa
- lounasruokien esillelaitto, kasviskeiton poraaminen ja maustaminen ja jäähdyttämöön
- kuhan panerointi ja paistaminen, samanaikaisesti hoidetaan noutopöytä
- täytetään á la cartelaatikot, tar-tarkastiketta valmistetaan
- noutopöytä puretaan klo 14.00
- hunajajuurekset uuniin 30 min. aikaisemmin, paistetut kuhat uuniin ennen esille laittoa
- päivällisruokien esillelaitto, tar-tarkastikkeen alle jääpaloja.

Taloudellisuus

- raaka-aineiden huolellinen käyttö, tehdään ruokia sopiva määrä
- laitteiden tehokas käyttö (uuniin niin paljon tavaraa kun mahtuu)
- kypsennysmenetelmän huomioiminen tuotteiden kypsennyksessä esim höyrypaisto
- lihaa varataan 120- 150g /ann, kiusausta 120g / ann., kasviksia 50-100g

Erityisruokavaliot

- ruoat valmistetaan mahdollisuuksien mukaan laktoosittomaksi ja gluteenittomaksi
- muut erityisruokavaliot tehdään ilmoitettujen dieettien mukaan.
- yksittäiset valmistetut dieettiannokset tarjoillaan lautasannoksina pöytiin
- suuremmat annosmäärät valmistetaan GN/ ½ vuokaan ja tarjotaan noutopöydästä

Ruokien tarjollelaitto

- ruokien koristelu ja siirto aloitetaan noutopöytä 30 minuuttia aikaisemmin, tarjoilu-aikaa
- noutopöytä laitetaan yksipuoleiseksi jos ei ole tulossa ryhmiä

Tarjoilulinjaston purku

- niukoilla päiväyksillä olevat tuotteet laitetaan biojätteisiin.
- ruoat jotka ovat ensimmäistä kertaa pöydässä, siirretään puhtaisiin ja jäähdytetään. Laitetaan päiväykset ja merkitään ruokavaliotiedot tuotteisiin
- Tänderuoat käytetään seuraavana päivänä lounaan noutopöytä tai henkilökunnan ruokailuun.

Omavalvonta

- valmiiden ruokien lämpösäilytys optimaalinen aika 2 h
- maanantaisin ja tiistaisin mitataan lämpötilat noutopöydän ruuista, lämpötila 60C.
- lounaan päätyttyä otetaan ruokanäytteet, käytetään kertakäyttöhanskoja, viedään roskat päivän päätyttyä, Päivän tapahtumat raportoidaan iltavuorolaiselle

Huolehditaan vielä á la carte tilaukset

5.4 Ruokapalvelun laadun parantaminen kokkien toiminnan kautta

Kylmäkeittiön ratkaisukeskeiset haastattelut

Opinnäytetyön yksi tärkeä tavoite oli saada kokkeja ottamaan aktiivinen ruokapalvelutoiminnan ote kehittämiseen. Asiakaspalvelukyselyjen tulokset sekä kokeille tehtyjen kyselyjen tulokset vahvistivat ja antoivat pohjaa ratkaisukeskeiselle haastattelulle. Ratkaisukeskeisessä haastattelussa esille tulleet toiminnan epäkohdat muutettiin laadukkaiksi toiminnan tavoitteiksi. Haastattelu pidettiin tiistaina 22.2.2011. kello 16.00 - 17.45. Haastatteluun osallistuivat keittiömestari ja kylmäkeittiön kokit. Kaikki haastattelut pidettiin samassa paikassa ruokasalissa rauhallisessa ympäristössä, asiakkaita ei istunut lähellä, mikä olisi voinut häiritä haastattelua. Toinen kokeista toimii vuoromestarin tehtävissä ja vaihdellen työtehtäviä kylmien ruokien valmistuksesta - lämpimien ruokien valmistukseen. Kokit tunsivat työnsä mielekkääksi ja kantavat suuren vastuun kylmien ruokien valmistuksesta. Kokit ovat erittäin vastuuntuntoisia ja ammattitaitoisia. Toinen kokki kommentoi seuraavalla lauseella:

Työpaikkani ravintolassa on tärkeä ja se on kuin yksi lapsistani.

Tämän jälkeen jatkettiin ratkaisukeskeistä haastattelua kuvion 3 mukaan. Haastattelun alussa oli työntekijöiden kanssa vapaata keskustelua. Tämä edisti luottamuksen syntymistä sekä aitoa ja toisia arvostavaa ilmapiiriä. Tilanteessa korostettiin nykyhetkeä ja autettiin näkemään myönteinen tulevaisuus. Kokit olivat valmiita kehittämään yhteistyössä uusia ratkaisuja tuloksettomien tilalle. Keskusteluissa tuli ilmi heidän kokemuksensa ja tapansa tehdä työtä ravintolassa.

Haastattelu tapahtui kokkien toiminnan lähtökohdista, jossa he olivat keskeisessä asemassa pyrittäessä muuttamaan ongelmat tavoitteiksi. Kyselyn avulla heitä johdattiin löytämään ratkaisuja oman toiminnan kehittämiseen. Haastattelu eteni kuviossa 3 esitetyn prosessin mukaan. Tilaisuudessa kerrattiin asiakaspalvelukyselyjen tuloksia nostaen esille kehittämisasioita, jotka vaikuttivat kylmäkeittiön toimintaan. Seuraavaksi pohdittiin, mikä on keittiön visio ja päämäärä. Mihin tällä ruokapalvelutoiminnalla tähdätään? Keittiömestari kertoi:

Pyritään ottamaan hyviä ihmisiä töihin sekä ostetaan hyviä raaka-aineita. Toimitaan myös omavalmistuseriaatteella jossa eineksiä ei käytetä. Näin asiakkaat huomasivat, että valmistetut tuotteet ovat käsin tehtyjä.

Kokit kertoivat oman toiminta-ajatuksensa keittiötyössään:

Työn lähtökohtana on taloudellisuus, nopea salaattien kierto, tuotteet valmistetaan laadukkaasti ja ne maistuvat ja näyttävät hyvältä.

Tämän jälkeen kysyttiin, millaista keittiön toiminta on silloin, kun asiakkaat ovat erityisen tyytyväisiä siihen? Kokkien mielestä silloin salaattit maistuisivat ja näyttäisivät hyvältä. Miten tämä saavutettaisiin kokkien mielestä? He kertoivat tarvitsevana ruokaohjeet, joissa olisi ainakin raaka-aineet ja paikkansa pitävän ruokalistan. Vakituiset kokit tietävät salaattien ainesuhteet. Työpäivän kiireellisyyden vuoksi salaattiraaka-ainemääriä ei ehditä punnitsemaan. Kaikki salaattien valmistuksessa olevat kokit tulisivat huolehtimaan huolellisesta varastonkierrosta. Biojätteen määrään kiinnitettäisiin huomioita ja toteutettaisiin tarkkaa raaka-aineiden kiertoa. Salaattien laadun parantumista saataisiin aikaan, jos kaikki kokit valmistaisivat salaattit huolellisesti aikaa ja vaivaa säästämättä. Laatua parantavina tekijöinä ovat myös tarkka ja paikkansa pitävä ruokalista sekä selvästi laaditut salaattiruokaohjeet. Tämä säästäisi henkilö- ja raaka-ainekustannuksia.

Haastattelun loppuvaiheessa oli vapaata keskustelua. He kertoivat vielä salaattien suunnittelun ja valmistuksen vaikeudesta. Toimintaa ohjattaessa laadun vaihteluja ja ruoanvalmistusvirheitä ei syntyisi, jos uudet työntekijät perehdytettäisiin toimintaan. Kokit kertoivat vakituisen henkilöstön korjaavan tilanteita ja epäkohtia. Kylmälämpöiden tekeminen koettiin työn arvostuksen puutteena, vaikka kokit näkivät lounasruoan salaattipöydän tuotteet tärkeänä laadun mittarina, jolla vaikutetaan asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Haastattelun lopuksi kokeille annettiin palautetta heidän aktiivisuudestaan kehitystyössä. Tämän jälkeen annoin tehtäväksi miettiä, millä tekijöillä ruokapalvelun laatua kehitettäisiin. Seuraavalla kerralla tehtävä purettaisiin yhdessä ja mietittäisiin, mitkä olisivat ensimmäiset käytäntöön vietävät asiat.

Toinen haastattelu toteutettiin 10.3.2011 klo 16.00–17.30. Tilanteessa kannustettiin tuomaan esille kokkien omia toiveita, ideoita ja tavoitteita. Kokit olivat haastattelussa hyvin myönteisiä ja yhteistyökykyisiä. Ratkaisukeskeinen haastattelu eteni kuvion 3. mukaan. Kokeilla oli kehittämisideoita siitä, miten tasalaatuinen ja laadukas työskentely saataisiin aikaan. Kyselyä jatkettaessa kokit kertoivat niistä toiminnoista, jotka tarvitsevat ensimmäisenä parannusta. Merkitykselliseksi tavoitteeksi nousi ”puhumisen kulttuuri”. Kokit halusivat toiminnan ohjausta uusille työntekijöille. Kokit tulivat vakuuttuneiksi kysymysten johdatteluiden jälkeen kuinka tärkeää uusille työntekijöille on kertoa toiminnan tavoista, tavoitteista ja yrityksen laadullisista tekijöistä. Kokit totesivat:

Uudet työntekijät luulevat, että meidän toimintatapamme on aina ollut tällainen.”

Kokit laativat itse kylmänkeittiön toimintaohjeet (liitteet 7-8), jotka tulevat ohjaamaan työntekijöitä käytännön työtehtävissä. Näin päätettiin jatkaa edelleen, jotta saatiin konkreettiset tulokset eli toiminnalliset ohjeet, jotka kokit itse laativat toimintansa tueksi. Keittiömestari ja kokit olivat samaa mieltä toiminnan tavoitteista. Kokit halusivat selkeyttä toimintaansa ja esittivät keittiömestarille toiveita asioista, joihin halusivat muutosta. Asiat sovittiin yhteisymmärryksestä ja kaikki olivat samaa mieltä tämän yhteisen asian eteenpäin viemisestä. Taulukkoon 14. koottiin kokkien laatimat ruokapalvelun laatua lisäävät parannusehdotukset ja toteutuksen vastuuhenkilöt. Kokit aloittivat ruokaohjeiden kirjoittamisen työpäivien aikana aina silloin, kun on aikaa. Haastattelussa sovittiin, että kokit itse kirjoittavat toimintaohjeet. Toimintaohjeet haettiin 18.4.2011 ja kirjoitettiin puhtaaksi (liitteet 7 - 8.) Se laitettiin sähköpostilla keittiömestarille, joka antoi sen kylmänkeittiön kokeille. Tämän jälkeen lista vietiin kokeille henkilökohtaisesti.

TAULUKKO 14. Kokkien ideat laadun parantamiseksi

Laatua parantavat asiat	Toteutuksen vastuuhenkilöt
<ul style="list-style-type: none"> • Uusien työntekijöiden perehdyttäminen tai toiminnan ohjaus • Kylmien ruokien valmistukseen liittyvien toimintaohjeiden laatiminen • Tiedonjakaminen • Salaatti ruokaohjeiden kehittäminen • Kiertävä paikkansa pitävä ruokalista salaateista 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokit ja keittiömestarit • Kokit ja keittiömestari • Keittiöhenkilöstö • Kokit • Keittiömestari

Lämminkeittiön ratkaisukeskeiset haastattelut

Ensimmäinen haastattelu pidettiin tiistaina 5.4.2011. kello 16.00 - 17.45. Haastattelussa oli mukana keittiömestari ja kolme lämminkeittiön kokkia. Kokit ovat hyvin erikäisiä ja erilaisen työkokemuksen omaavia henkilöitä. Ratkaisukeskeinen haastattelu aloitettiin samalla tavalla kuin kylmäkeittiön kokkien kanssa. Haastattelussa käytettiin laadittua ratkaisukeskeistä haastattelumallia (ks. kuvio 3.) Tilanne oli aluksi kuitenkin jotenkin jännittynyt, tilanteeseen ei saatu sellaista rentoutta ja hyvää yhteistyötä kuin kylmäkeittiön kokkien kanssa. Myönteisen ilmapiirin aikaansaamiseksi korostettiin nykyhetkeä ja autettiin tunnistamaan asioita, joita haluttiin muuttaa. Haastattelussa käytettiin asiakaspalvelukyselyn tuloksista nousseita kehitettäviä asioita. Tilanteessa yritettiin motivoida ja korostaa työyhteisön vahvoja puolia ja kokkien vahvaa työelämän kokemusta. Haastattelua jatkettiin kysymällä kokeilta, mitkä ovat heidän tavoitteensa. Kokit kertoivat:

Tyytyväinen asiakas ja ruoan täytyy olla itse tehdyn näköistä.

Olen tyytyväinen oman työnsä tulokseen. Ruoanvalmistuksessa näkyy oma viitseliäisyys.

Ruoka on terveellistä ja turvallista.

Kokit kertoivat tekevänsä hyvää ruokaa. Esimerkiksi puolivalmisteet maustettiin aina ennen tarjoamista. Kokit kertoivat maustamisen tärkeydestä. Tavoitteena oli myös esivalmistelutöiden laadukas tekeminen, joka estää kiirehuippujen syntymistä. Kokit kertoivat, että todellinen ruokailijamäärä saattaa olla paljon suurempi kuin mitä on tilattu. Kokit joutuvat tällaisissa tilanteissa käyttämään esivalmistellut tuotteet, jotka oli tarkoitettu seuraavan päivän lounaalle tai päivälliselle.

Haastattelu jatkui pohtimalla niitä keinoja, joilla kokit pääsevät toiminnassaan laadukkaaseen ja hyvään tavoitteeseen. Kokit kertoivat, että laadukkaaseen toimintaan päästään, jos on tarpeeksi aikaa ruoan tekemiseen ja ruoanvalmistukseen tarvittavat elintarvikkeet. Osa kokeista oli sitä mieltä, ettei ruoanvalmistuksessa tarvita tarkkoja ruokaohjeita. Ruoanvalmistus oli mielenkiintoisempaa, kun sai käyttää omaa luovuuttaan.

Haastattelun jatkuessa pyrittiin korostamaan yhteistyön merkitystä niin, että löydetäisiin uusia ratkaisuja tuloksettomien tilalle. Tilanne vapautui ja kokit ymmärsivät haastattelun merkityksen. Haastattelussa tuli esille se, miten ja millä keinoilla varmistetaan laadukkaan ruuan syntyminen vakituisten kokkien ollessa vapaapäivällä tai lomalla. Kokit kertoivat haluavansa perehdytystä uusille työntekijöille. Uusia työntekijöitä myös velvoitettaisiin kysymään asioista niin, että pääsevät talon tavoille. Kokit ehdottivat seuraavaa: mikäli vakituinen ja uusi kokki työskentelisivät jatkossa samassa vuorossa, työnlaatu ei vaihtelisi niin paljoa. Kokkien vuoronvaihdoissa ei ole yhteistä aikaa kertoa, mitä sillä hetkellä on menossa tai mitä oli muut päivän tapahtumat. Päivällispöytä on juuri silloin alkanut ja samaan aikaan saattaa tulla tilauksia a´ la carte-listalta. Keittiömestari jäi pohtimaan tapahtuuko työvuoron vaihto oikeaan aikaan. Haastattelun lopuksi sovittiin seuraava tapaaminen. Tehtäväksi annettiin miettiä, millä keinoin päästään laadukkaampaan lopputulokseen ja miten näitä keinoja voitaisiin toteuttaa käytännössä.

Jatkohaastattelujen sopiminen oli hankalaa, koska osa vakituisista kokeista oli koko ajan sairaslomalla. Toinen haastattelu tehtiin 19.4.2011 klo 16.00–18.00 yrityksessä työajalla. Haastattelu pidettiin, vaikka vain yksi kokki oli paikalla. Haastattelun alussa kokki kertoi omista tuntemuksistaan ja suhtautumisestaan ruokapalvelulaadun kehittämiseen. Alkuun hän ei ymmärtänyt, mitä tällä haastatteluilla tavoiteltiin. Edellisen haastattelukerran jälkeen hän vähätteli omaa osaamistaan, ja kertoi, ettei osannut kertoa laatua parantavista asioista. Uudessa haastattelutilanteessa kokki oli kuitenkin hyvin yhteistyökykyinen ja valmis antamaan näkemyksensä kehitettäviin asioihin. Haastattelua jatkettiin ratkaisukeskeisellä menettelytavalla eteenpäin kuvion 3 mukaan. Haastattelu eteni kokin ehdoilla, ja missä hän kertoi ongelmista ja vaikeuksista työyhteisössä. Keskustelussa ongelmat muutettiin toiminnalliseksi tavoitteeksi.

Yksi kokki kertoi työkokemuksistaan yrityksessä. Hänen aloittaessaan työtehtävissään työkuultuuriin kuului, että jokainen kokki selvitti omat työtehtävänsä ja toimintatapansa. Työnohjaus ja perehdyttäminen eivät kuuluneet yrityksen toimintatapaan. Yrityksessä tapahtuneet muutokset olivat vaikuttaneet työn tekemiseen. Viimeisimmät suurimmat muutokset olivat olleet keittiömestarin vaihtuminen lyhyellä aikavälillä sekä laman vaikutukset, jotka näkyivät vieläkin yrityksen toiminnassa. Keittiöstä oli vähennetty työntekijöitä ja se oli vaikuttanut kokkien työtehtävien lisääntymiseen. Tämä oli vaikuttanut ruoanvalmistuksen yksinkertaistamiseen. Kokki kertoi muuttaneensa ruokalistalla olleet lihakäärileet yksinkertaisempaan liharuokaan. Toimintatavoista ei ole selkeitä ohjeita, koska työntekijät valmistavat ruokalajit heille sopivalla tavalla.

Työtehtävät tulen tekemään jatkossakin rauhallisesti ja valmistamalla hyvän makuista ruokaa.

Kokki kertoi yrityksen työkuultuurista ruoanvalmistustehtävien suhteen. Työkuultuuriin kuului esivalmistaa ruokalajit kahdeksi tai kolmeksi päiväksi eteenpäin. Seuraavalle työvuorolaiselle ei jäänyt kovinkaan paljon tekemistä. Ruoanvalmistustehtävien tasaisempaan jakamiseen tarvittaisiin parannusta, samoin kun virheellisten työtapojen korjaamiseen.

Mitä työpäivän aikana kokkien tulee tehdä.

Ruoanvalmistuksen laadunvaihtelut näkyivät joskus ruokalajien epäonnistumisena. Esimerkiksi kypsennetään ruokalajeja joskus liian korkealla lämmöllä. Työilmapiiri on hänen mielestään kiristynyt ja, se näkyy työntekijöiden ainaisena valittamisena. Tilanteen parantamiseksi tarvitaan yhteishenkeä ja sitoutumista työtehtäviin.

Autetaan toisia puolin ja toisin, pyritään joustavaan työnteekoon.

Haastattelun lopuksi annettiin palautetta kokille. Hän oli löytänyt hyviä kehittämisideoita. Kehittämisideat löytyivät ongelmien kautta, jotka muutettiin tavoitteiksi. Haastattelussa keskusteltiin miten jatketaan ja viedään kehittämisideoita eteenpäin. Haastattelussa tulleista asioista kirjoitettiin lista, minkä kokki vei työyhteisöönsä. Työyhteisössä tullaan keskustelemaan esille tulleista kehittämisideoista. Seuraavalla haastattelukerralla etsitään yhdessä toiminnallisia ratkaisuja ruokapalvelulaadun kehittämiseksi. Seuraavaksi on koottu yhteen haastattelussa tulleet kehittämisideat.

Kehittämisideat:

- Keittiöhenkilöstön perehdyttäminen työhön
- Ruuanvalmistuksen ruuhkahuippujen tasaaminen
- Yhteisten pelisääntöjen luominen
- Ruoan määrän järjeistäminen lounas- ja päivällispöytään
- Raaka-aineiden käyttö ruokalistan mukaan
- Informaatiolistan teko seuraavalle työvuorolle

Kolmas ratkaisukeskeinen haastattelu pidettiin 28.4.2011 klo12.00–13.20. Paikalla oli kaikki lämminkeittiön kokit. Haastattelu aloitettiin kysymällä olivatko kokit miettineet kehittämisideoita. Kokit olivat keskustelleet ruokapalvelun laadun kehittämisen kohteista ja siihen liittyvistä asioista, mutta eivät oikein osanneet pukea niitä sanoiksi. Kokit kertoivat tarvitsevansa toiminnan ohjausta käytännön työskentelyyn sekä pe-

rehdytystä uusille kokeille. Haastattelija kysyi mitkä olisivat ensimmäiset asiat tai toiminnot mitä lähdettäisiin kehittämään. Kokit olivat sitä mieltä, että he haluaisivat aloittaa työtapojen korjaamisesta. Kokit tekivät muistiinpanoja kehitettävistä asioista. He kokoaisivat kehitettävät asiat lämminkeittiön toimintaohjeisiin.

Haastattelua jatkettiin ratkaisukeskeisen menetelmän mukaan. Kokit ottivat esille, miten ruoan määrä järjeistettäisiin lounas- ja päivällispöytään. Haastattelija kysyi kokeilta, tuleeko tähderuokaa paljon. Kokit kertoivat, että tähderuokaa jää. Kokit valmistivat ruokaa tilauksen mukaan ja aina ylimääräistäkin siltä varalta, että tulee ylimääräisiä ruokailijoita. Lounaspöydän ruoan tähteet jäähdytetään omavalvontasuunnitelman mukaisesti. Jäähdytettyä tähderuokaa tarjottiin lounas-, päivällis- tai henkilökunnan ruokailussa. Sen jälkeen tarjolla ollut ruoka jäähdytetään ja tarjotaan uudelleen. Liite 9:n kuvaa ruokatuotantoprosessikaaviossa, miten ravintoalan toimitaan. Tilanteesta keskusteltiin ja pohdittiin, miten toimia, jotta tarjoiltua ruokaa jäisi mahdollisimman vähän.

Haastattelija johdatteli kokkeja kysymyksellä ymmärtämään, miksi tämä asia kannattaisi muuttaa. Yksi kokeista ehdotti, että ruokaa laitettaisiin pienempiin astioihin ja vaihdettaisiin tarjoiltava ruoka useammin kuin aikaisemmin. Ehdotus ei saanut kaikilta kokeilta kannatusta. Kokkien mielestä tulee liikaa astianpesua jos vuokia vaihdetaan usein pöytään. Haastattelija kysyi, miksi olette täällä töissä, miksi asiakkaat tulevat teille ruokailemaan. Kokit kertoivat:

Valmistetaan hyvää ruokaa, parasta pöytään.

Haastattelija muistutti kokkeja saadusta asiakaspalautteesta, ja siitä mitä yksi asiakas oli kirjoittanut avoimessa vastauksessa. Asiakkaan kertomaa:

Ne jotka tulevat lähempänä lounasajan loppumista saavat vain jätteitä (kokemusta on ja tosi paljon pettymystä) kuitenkin joutuu maksamaan täyden hinnan.

Kokit jäivät miettimään miten toimintaansa muuttaisivat.

Edellisellä haastattelukerralla keskusteltiin töiden ruuhkahuipuista. Haastattelussa asia otettiin esiin ja pohdittiin, miten saataisiin työtehtävät jaettua tasaisemmin, jottei syntyisi ruuhkahuippuja. Kokit pohtivat asiaa. Ruoat lounaalle tai päivälliselle on tehtävä etukäteen, koska kokit pelkäävät, etteivät ehdi tehdä kaikkia työtehtäviä tarjoiluajankohtaan mennessä valmiiksi. Pelkoa aiheutti myös työkaverien suhtautuminen siihen, ettei ruokia olisikaan tehty etukäteen jäähdyttämöihin. Yksi kokeista mietti, miksi on tehty ja kertoi:

Siinä on ollut pelko, ettei vaan tule sanomista, etten ole tehnyt tarpeeksi hommiani.

Haastattelija kysyi kokeilta, miksi tämän tavoitteen saavuttaminen olisi tärkeää. Haastattelija muistutti asiakaspalvelukyselystä tulleen palautteesta, jossa asiakkaat kertoivat saavansa lämmitettyä ruokaa. Kokit olivat yhteistyökykyisiä ja halusivat muutosta. Tämän asian muuttaminen vaati kokeilta ruokatuotantoprosessien uudeleen järjestämistä sekä asenteiden muutosta. Kokeilta puuttui luottamus omaan ammattitaitoon. Tarvittiin myös luottamusta, että uudet kokit osaavat tehdä ruoanvalmistustyöt hyvin. Haastattelija kertoi, että puolivalmiiden ruokien säilyttäminen oli myös hygieeninen riski.

Nythän minun silmät vasta aukesi.

Ruokapalvelun laatua saataisiin parannettua, kun ruoanvalmistus ajoitettaisiin oikein. Toiminnalla helpotettaisiin ruuhkahuippuja. Jatkossa ruoanvalmistustyöt jakaantuisivat kaikille kokeille. Näin myös uudet kokit saisivat enemmän vastuuta ruoanvalmistustehtävistä. Kokit ymmärsivät, mistä on kysymys ja olivat innokkaita muuttamaan asioita. Ratkaisukeskeinen menetelmän käyttö sai kokit ajattelemaan omaa toimintaansa, ja he löysivät kehittämisen kohteita, vaikka kaikkiin ei heti ratkaisua löytynytäkään. Ruokatuotantoprosessien kehittämien vaati myös työnjohdon mukana oloa vietäessä toimintaa eteenpäin. Taulukkoon 15. koottiin kokkien laatimat ruokapalvelun laatua lisäävät parannusehdotukset ja toteutuksen vastuuhenkilöt. Kokit päättivät kirjoittaa toimintaohjeet, joka toimii perehdyttämisen myös välineenä. Ruokatuotantoprosessien kehittämisen kokit aloittivat uusien kokkien perehdyttämisellä sekä

yhteistyön kehittämisellä. Kehittäminen aloitettiin ruokapalvelu laadun parantamisella ja tarjoiltavan lounasruuan laadun kehittämisellä.

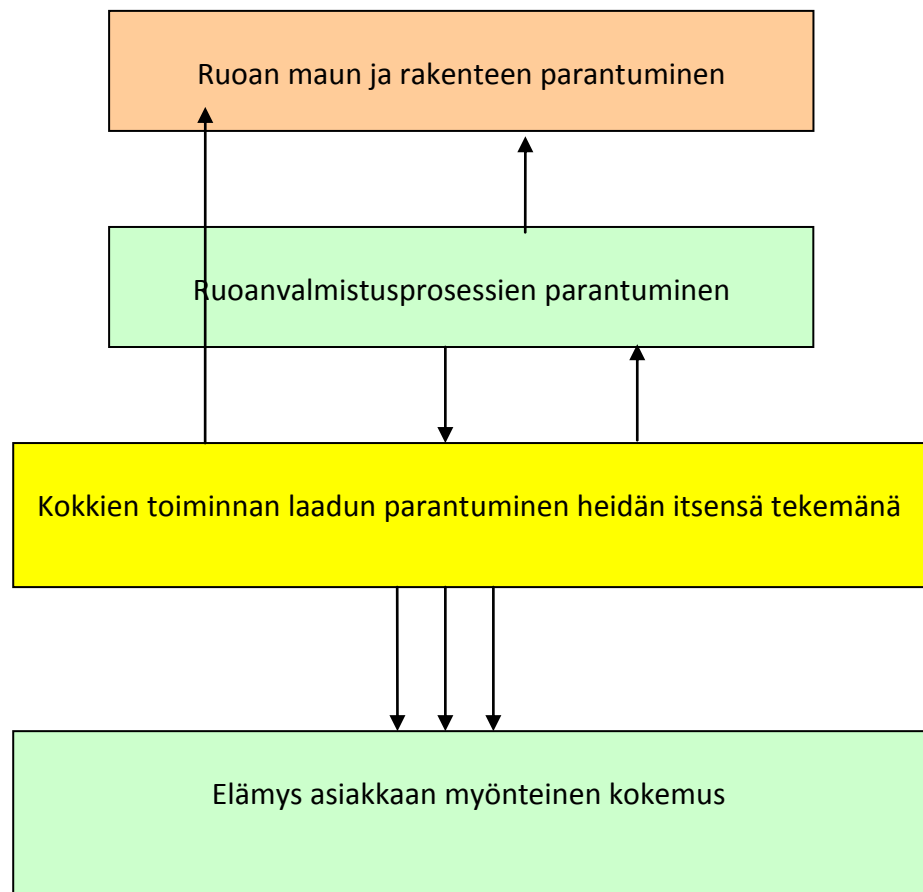
TAULUKKO 15. Kokkien ideat laadun parantamiseksi

Laatua parantavat asiat	Toteutuksen vastuuhenkilöt
<ul style="list-style-type: none"> • Uusien työntekijöiden perehdyttäminen tai toiminnan ohjaus • Ruoanvalmistuksen ajoittamisen kehittämien / ruuhkahuippujen tasaaminen • Työnjaon ja yhteistyön kehittämien • Tarjoiltavan lounasruuan laadun kehittäminen / kaunis pöytä koko lounasruokailun ajan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokit ja keittiömestarit • Kokit • Kokit ja keittiömestari • Kokit

5.5 Yhteenveto tuloksista

Tärkein saavutettu tulos on se, että kokit ryhtyivät keskusteluiden jälkeen kehittämään omaa toimintaansa laadukkaampaan suuntaan. Ratkaisukeskeisissä haastatte-
luissa kokit valitsivat kaikista esille tulleista kehitettävistä asioista ensimmäiset, tärkeimmät ja merkityksellisemmät asiat, mitä Yrityksessä ryhtyivät tekemään.

Ruokapalvelu laadun vaihtelut lähtivät vähenemään kokkien toiminnan kautta. Yhteenvetona tuloksista on kehitettävien asioiden yhdistäminen, jossa kokit pyrkivät oman tietoisien toimintansa kautta tekemään ruokatuotantoprosessit laatutietoisesti. Laadukkuus näkyy ruoan ja maun parantumisena sekä toiminnan tehokkuutena. Tällöin asiakkaan tarpeet ja odotukset täyttyvät, kun saadaan esteettinen makuelämys lounasruokailussa. (ks. kuvio 9.)



KUVIO 9. Ruoanvalmistusprosessien laadun parantaminen kokkien itsensä tekemänä

Yhteenvetona kaikista tuloksista nousivat seuraavat parantamisen kohteet:

- Ruokapalvelutoiminnan linjausten suunnittelu
- Ruokalistasuunnittelu
- Ruokaohjeiden suunnittelu
- Ruoanvalmistusmenetelmien ja työtapojen suunnittelu
- Resurssien suunnittelu ruokalistan ja ruokaohjeiden pohjalta
- Ruoanvalmistuksen suunnittelu
- Organisaatiokulttuurin kehittäminen luottamusta ja yhteistyötä korostaen

Ruokatuotannon pääprosesseilla voidaan korjata niitä epäkohtia, virheitä, jotka muodostuvat toiminnan suunnittelusta, ruokatuotevalikoiman hallinnasta ja ruokatuotannon toteutuksen suunnittelusta.

6 POHDINTA

Ammattikeittiön ruoanvalmistuksen tarkoitus on tuottaa erilaisia ruokapalveluita, jotka tarjoavat ruokaa erilaisissa keittiöissä. Näillä keittiöillä on merkittävä osa hoitaa suomalaisten ravitsemusta. Opinnäytetyön tavoitteena on, että ruoanvalmistuksen ammattilaiset pystyvät kehittämään käytännön osaamista. Ruoanvalmistusprosesseissa henkilöstöltä tarvitaan kokonaisvaltaista osaamista, joka näkyy hyvänä asenteena sekä osallistuvana toimintana. Ruokapalvelujen tuottamisessa etsitään jatkuvasti tehokkaita toimintatapoja. Ruokapalvelujen taloudellisuusajattelu näkyy henkilökunnan määrässä ja raaka-aineiden käytössä. Asiakkaiden vaatimukset ruokapalveluja kohtaan kuitenkin kasvavat koko ajan, ruoan on oltava hyvää ja laadukasta. (Mauno & Lipre 2005, 8.)

Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää mistä johtui ravintolan ruokapalvelulaadun vaihtelut. Ravintolan toiminta-ajatus tukee opinnäytetyön tavoitteita tuottaa laadukkaita ravintolapalvelukokonaisuuksia. Opinnäytetyön selvitykseen osallistuivat yrityksen vakituiset kokit ja osa asiakkaista. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tasalaatuinen ja laadukas ruokatuotantotoiminta kokkien itsensä tekemänä. Menetelmänä käytettiin ratkaisukeskeistä haastattelua. Saatujen tulosten perusteella kokit ryhtyivät itse kehittämään ruoanvalmistusprosesseja. Kehittämisen menetelmänä olivat ratkaisukeskeiset haastattelut. Ratkaisukeskeisestä haastattelumallista voi olla hyötyä muillekin yrityksille kun kehitetään toimintaprosesseja.

6.1 Vastaukset tutkimusongelmaan

Opinnäytetyöllä saatiin vastaukset esitettyihin tutkimusongelmiin. Saadut tulokset osoittivat, että ruokapalvelulaadun kehittämisen on tarvetta. Tuloksista selvisi myös mistä johtuivat ravintolan ruokapalvelulaadun vaihtelut, tämä ilmeni ruokatuotantoprosessien suunnittelun puutteina eri toiminnoissa.

Aineisto saatiin asiakaspalvelukyselystä, kokeille tehdystä kyselystä sekä ratkaisukeisistä haastatteluista. Asiakaspalvelukysely kertoi asiakastyytyväisyydestä ja asiakaspalvelukyselyyn liittyi avointen vastausten osio, joka antoi merkityksen ruokapalvelun laadun kehittämiseen. Asiakkaiden antama palaute toi tarkoituksen ruokapalvelulaadun kehittämistyölle. Tulokset vahvistivat myös sen, että ruokapalvelun laatua tulee parantaa. Asiakaspalvelukysymyksillä saatiin vastaukset ruoan makuun, ulkonäköön, ruokavalikoiman laajuuteen ja terveellisuuteen. Asiakkaiden vastaukset kirjoitettiin suorina lainauksina SWOT-taulukkoon, koska niiden tuloksellinen merkitys tuli niissä hyvin esille.

Kokkien kyselyjen tuloksissa tuli esille ruoanvalmistusprosessien tekeminen eri tavalla. Ruoanvalmistusprosessien yhtenäistäminen tarvitsee paikkansa pitävän ruokailijan ja ruokaohjeet, sekä ohjauksen mihin toiminnalla pyritään. Yrityksen toimintaajatuksena on ruoan laadukkuus ja terveellisyys. Asiakaspalvelun kyselyn tuloksena oli, että tarjotun ruoan terveellisuuden asiakkaat, eivät olleet täysin tyytyväisiä. Asiakkaat halusivat enemmän tietoa tarjotun ruoan terveellisyydestä. Yrityksellä tulisi olla ravitsemukseen liittyvä ravinto-ohjelma, jolla voi laskea ruoan ravintoainesisällön. Ruoan ravintolaskelmat kertovat, onko tarjottu ruoka ravitsemussuosituksen mukainen. Laadukkaalla ruokatuotannon prosesseilla vaikutetaan myös ruoan terveellisuuteen. Kokkien tulee käyttää oikeita ruoanvalmistusprosesseja, silloin ravitsemuksellinen sisältö pysyy hyvänä

Tuloksissa tuli ilmi kokkien työtehtävien jakaantuminen tapahtui epätasaisesti. Laadun kehittämisessä oli tärkeää saada työtehtävien suorittamisen varajärjestelmä kuntoon, koska tämän jälkeen kaikki kokit voivat toimia kaikissa tehtävissä. Työpäivi-

en aikana ruuhkahuippujen yllättäessä voidaan yhdistää voimavarat. Tehokas toiminta suunnataan sinne missä sitä tarvitaan, tällöin asiakkaan tarpeet tulevat paremmin hoidetuksi, ja ruokapalvelun laatu pysyy tasaisena.

6.2 Ravintoloiden ruokatuotannon kehittämisen kohteet

Opinnäytetyö toi esille, että ruokapalvelulaatua on parannettava henkilöstön tekemänä. Ravintoloiden nykypäivän haasteita ovat ruokapalvelun korkea laatu ja kuitenkin niin, että kannattavuus pysyy hyvänä. Ravintoloiden kehittämiskeinoiksi nousevat hyvä ennakkosuunnittelu ja henkilökunnan osaaminen. Lisäksi toimintaa pyritään kehittämään mahdollisimman rationaalisiksi ja kannattavaksi toimivaksi. (Mauno & Lipre, 2005, 5). Opinnäytetyö lisäsi käsityksiä siitä, mikä on ruokapalveluun vaikuttavien tekijöiden tilanne ravintolassa. Toimin ravintola-alaan liittyvissä tehtävissä, ja tämä vahvistaa tekemiäni huomioita alalta. Ruokapalveluita tuotettaessa tarvitaan kokonaisvaltaista osaamista, joka on tuotannollisesti tehokkaasti toteutettavaa toimintaa. Näin tuotettu ruoka on asiakaskunnalle maistuvaa, joka on elämyksellistä ruokapalvelua.

Saadut tulokset osoittivat, että ruoanvalmistuksen ajoittaminen on selkeä kehittämisen kohde. Ruoanvalmistusprosesseissa tuotetaan asiakkaalle ruokapalvelu. Ruoanvalmistuksen ajoittaminen on yksi osa ruoanvalmistusprosessia. Ruoanvalmistusprosessit tulee tunnistaa, ennen kuin voidaan puhua tehokkuudesta. Tämä aiheuttaa sen, ettei tuloksia tuottavaa kehitystyötä ei ole käytännössä mahdoton toteuttaa. (Laamanen, 2005. 3.) Kun prosessit tunnistetaan, silloin paranee menestymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämien. Prosessien kuvausten tekeminen tehostaa johtamista ja myös toiminta tehostuu. (Mts. 157.) Näin ravintoloiden kehittämisen haasteeksi nousee vakiintuneista ajattelumalleista luopuminen, koska sen tulisi laajentaa ruokapalvelujaan ja osaamistaan. Ravintolayrityksen johdon tulee ja miettiä prosessit huolellisesti eri kohderyhmien näkökulmasta. Yritys, joka pystyy luomaan asiakaskeis-keisen kulttuurin ja sitouttamaan siihen ruokapalveluprosessiinsa osallistuvan henkilökuntansa on todellinen edelläkävijä. Asiakaskeis-keisen kulttuurin luominen on vai-

keaa, koska vanha kulttuuri hidastaa uuden omaksumista. Ravintolayritykset ovat heräämässä systemaattiseen laadun kehittämiseen ja siihen tarvitaan erilaisia työkaluja sen toteuttamiseksi. (Helminen 2010.) Toimintaprosessien kehittyessä asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua, samalla karsitaan turhat ja tuottamattomat työt pois. Silloin voidaan puhua prosessijohtamisesta, näin henkilöstö ymmärtää ja hallitsee paremmin toiminnan kokonaisuuden. Liitteessä 6 on kuvattu ravintolan ruokapalvelun tuottamisen prosessikartta, miten tulisi eri prosesseissa toimia.

Tuloksissa tuli ilmi ruokaohjeiden puuttumisesta aiheutuvat vaikutukset Ravintolan toiminnassa. Yleistä on se, ettei läheskään kaikissa pienissä ja yksityisissä ravintoloissa ole vakioituja reseptejä käytössä. Vakioidut ruokaohjeet tarkoittaa yhteneväistä reseptiikkaa ruokalistalla oleviin ruokiin. Jokaiseen keittiöön on luotava oma reseptiikka, koska hyvä tasainen laatu syntyy hyvin suunnitelluilla ja tarkoilla ruokaohjeilla. Ruokaohjeiden avulla esimiehet ohjaavat keittiön toimintaa. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös huolehtia siitä, että valmistuksessa tarvittavat resurssit ovat kunnossa. (Mauno & Lipre, 2005. 49–50.) Reseptiikkaa käyttävien ravintoloiden ruokapalvelun laatutaso nousee. Ruokapalvelun laatu pysyy tasaisena, vaikka keittiöhenkilöstön työntekijät ja valmistettavat ruuat vaihtuvat. Reseptiikalla ohjataan myös valmistettavien ruokien määriä, tämä tuo taloudellisuutta ja myös omavalvonta toteutuu suunnitelman mukaan.

Tulokset osoittivat myös omavalvonnan vaikutukset ja kehitystarpeen ravintolan toiminnassa. Ravintoloissa omavalvonta on joiltakin osin puutteellista, koska kiire tekee sen, että omavalvontaan liittyvissä tehtävissä voidaan lipsua. Ravintolakeittiön hygienia on keittiön ja kaikkien työhön osallistuneiden omalla vastuulla. Ruoan on oltava ravitsevaa sekä sen tulee vastata ruokailevien asiakkaiden tarpeita. Omavalvonnessa noudatetaan HACCP-periaatetta: Elintarvikkeiden käsittelyyn ja valmistukseen vaaratekijöiden analysointia sekä ennaltaehkäisevien toimien määrittelyä. Kokkien on tiedettävä lämpötilan vaikutus mikrobitoimintaan. Silloin he tietävät ja osaavat toimia oikein ruokien kuuma- ja kylmäkäsittelyssä. He tunnistavat lämpötilarajat, jotka ohjaavat työtä. Lämpötilarajat tulevat myös vastaan varastoinnissa, ruo-

anvalmistuksessa, jäähdytyksessä, astianpesussa, tarjoilussa ja ruuan kuljetuksessa. (Mauno & Lipre, 2005. 39–43.)

6.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Selvityksessä käytettiin kvantitatiivisia eli määrällisiä että kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Selvityksessä käytettiin kyselymenetelmää asiakkaille ja tämän lisäksi kokeille näiden lisäksi käytettiin ratkaisukeskeistä haastattelua. Näissä selvityksissä nostettiin esiin samankaltaisia ja toisiaan tukevia asioita. Näiden menetelmien avulla saatiin myös samansuuntaisia tuloksia.

Hirsjärvi ym. (2009,231) mukaan reliabiliteetillä tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Silloin kun, päästään samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. Opinnäytetyössä tehtiin asiakaspalvelukysely. Tutkimuksen tulokset osoittivat luotettavuutta, koska kohdejoukko asiakkaista muodosti laajan perusotoksen. Kyselyssä kaikilta kysyttiin samat kysymykset samalla tavalla ja lyhyessä ajassa. Tutkimuksen kohde pysyi samana eli lounasruokana. Vastaajilla oli rauhallinen ympäristö vastata kysymyksiin. Saadut mittaustulokset olisivat toistettavissa, mutta voisivat olla erilaiset kysyttäessä niitä uudestaan. Avoimista kysymyksistä tuli esille vastaajien mielipiteet. Avoimia vastauksia pystyi tulkitsemaan kvantitatiivisesti eli määrällisesti, koska tietyt vastaukset toistuivat useissa vastauksissa. Avointen kysymysten kautta saatiin asiakkaiden mielipiteitä, jotka vahvistivat tuloksien paikkansa pitävyyttä. Vastaajien perehtyneisyyttä voi epäillä, mutta otos oli kuitenkin riittävän suuri, että tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Lämminkeittiön ja kylmäkeittiön kokeille tehtiin kyselyt, missä korostettiin vastaamaan työvaiheittain oman kokemuksen kautta. Tulokseksi haluttiin kokin työn tekemisen malli. Vastaukset olivat luotettavia koska jokainen kokki vastasi kyselyyn itsenäisesti, ja niin, etteivät muut kokit pystyneet vaikuttamaan vastaustuloksiin. Kokkien näkemykset saatiin tasavertaisella tavalla näkyviksi. Analysointivaiheessa purin molempien kokkiryhmiä tulokset erikseen. Lämminkeittiön kokkien kyselyistä tein ruokaohjeanalyysitaulukot, mistä selvisivät ruoanvalmistustehtävien tekemisen eri-

laisuus kokkien välillä. Tulokseksi saatiin, sitä mitä tavoiteltiin eli ruokatuotannon ydinprosessien toimintokohtaiset työvaiheet. Kokit olivat kyselyissä hyvin mukana ja vastaukset oli kirjoitettu yksityiskohtaisesti. Analysoinnissa tehtiin yhteenvedon erikseen kummankin kokkiryhmän tuloksista. Opinnäytetyöhön lisättiin kokkien kirjoittamat tehtäväkuvaukset (taulukot 12 – 13). Kokkien tehtäväkuvaukset tuovat opinnäytetyöhöni uskottavuutta. Tehtäväkuvauksista voi tarkistaa kyselyiden toiminnan kuvauksen aitoutta, joissa kokit kertoivat, miten he tekevät ruokatuotannon prosesseja.

Näiden selvityksien jälkeen tehtiin vielä ratkaisukeskeiset haastattelut kummallekin kokkiryhmälle erikseen. Kokkien haastatteluissa tuli esille kokkien hiljainen tieto, joka on henkilökohtaista ja tehtäväsidonnaista. Tämä tieto ei tullut esille kyselyissä vaan haastatteluissa. Siitä on vaikea kirjoittaa, koska se liittyy syvästi ihmisen toimintaan, kokemukseen ja henkilökohtaisiin tunteisiin ja arvoihin. Haastatteluissa tuli esille kokkien hiljainen tieto esille, koska haastattelut tehtiin kasvokkain. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006, 174) Tilanteessa tuli esille haastateltavien tunnetilat ja arvot esille. Ratkaisukeskeisissä haastatteluissa tuli esille kaksi asiaa. Ensimmäinen asia oli ruokapalvelun laadun vaihteluiden selvittäminen, joka vahvisti aikaisempia selvitystuloksia ruokapalvelun laadusta. Toinen esille tullut asia oli se, miten ratkaisukeskeisen menetelmän toimi kokkien kanssa keskusteltaessa. Tilanteessa vaikutti haastattelijan avoin ja kokkeja arvostava ote. Menetelmän luotettavuutta kuvaa se, että kokit olivat erittäin hyvin mukana kaikissa haastatteluissa. Haastatteluiden jälkeen kokit ryhtyivät parantamaan toimintaansa.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä pitikin mitata. Se kertoo myös tulkintojen yhteensopivuudesta sekä kuvauksen luotettavuudesta. (Hirsjärvi ym. 2010, 231–232.). Selvityksessä käytettiin erilaisia menetelmiä, millä tulokset saatiin aikaan. Selvityksen kaikissa vaiheissa tulokset ovat olleet yhteensopivia ja varmistaneet ruokapalvelun laadun kehittämisen tarpeellisuuden.

6.4 Ratkaisukeskeisen menetelmän käytettävyys

Opinnäytetyöstä saadut tulokset osoittivat sen, että kokit olivat erittäin innostuneita ja motivoituneita laatutyön kehittämistä. Ratkaisukeskeisissä haastatteluissa kokit olivat rohkeita ja uskalsivat ehdottaa asioita, mitä ruokapalvelulaadun kehittämisessä tulisi korostaa ja työstää. Ratkaisukeskeinen haastattelu on yksi menetelmä, miten saadaan työyhteisön jäsenet kehittämään omaa toimintaansa. Toiminnan parantaminen tuo onnistumisia kun, toiminnan kehittämisen ohjeet nousevat työyhteisön kautta, eikä johdolta suoraan. Tämän menetelmän käyttö vahvistaa sellaisten työyhteisön jäsenten aktiivisuutta, joilla on halu uudistaa ja kehittää omia toimitapoja aktiivisesti.

Ratkaisukeskeisen haastattelun tärkeimpiä onnistumisen edellytyksiä ovat Hirvihuhta & Litovaaran (2003, 70 – 71) mukaan se, että toiminnassa tulee kuulua ja näkyä vahvasti kokkeja arvostava eettinen ote. Haastateltavien kohtaaminen täytyy olla henkilökohtainen ja keskustelukumppaneita arvostava ja kunnioittava. Haastattelussa tulisi toimia lahja-vastalahjaperiaatteella. Jokainen keskustelun avaus on jonkinlainen lahja, se sisältää jotain myönteistä vastaanottajan kannalta. Jos eleillä ja ilmeillä äänensävyllä ja sanoilla osoitettu kiinnostus vuorovaikutuksessa jatkuu, samoin jatkuu ”lahjojen anto.” (Mts 72.) Ratkaisukeskeisen haastattelun tuoma luottamus toimintaa kohtaan näkyy kokkien toiminnan muuttumisena laadukkaampaan suuntaan. Haastatteluissa nousseet tavoitteellistetut epäkohdat siirtyivät toiminnan tasolle. Tilanteessa oli tärkeää kuunnella ja kannustaa kokkeja.

Työyhteisössä ei enää riitä, että tietoa siirretään paikasta toiseen. Muutoksen aikaansaamiseksi tietoa on pystyttävä tuottamaan omin ideoin ja kehiteltävä sitä toteuttamiskelpoiseksi sekä arvioitava sen soveltuvuutta. Haastattelussa herännyt innostus pystytään vähitellen suuntaamaan hyödylliseksi toiminnaksi. Työyhteisöjen muutostilanteissa viestintä antaa myös mahdollisuuden epätietoisuutta ja epäselvyyttä vahvistavien asioiden yhdessä pohtimiseen ja jäsentämiseen. Asioiden aito pohdinta luo yhteisöllisyyttä henkilöstön välille. Avoin ja oppimista tukeva kulttuuri on sitä, että asiat kerrotaan peittelemättä ja faktaperusteisesti. Viestinnän avulla

ylläpidetään työyhteisön me-henkeä, joka vaikuttaa työviihtyvyyteen ja tavoitteelliseen sekä laadukkaaseen toimintaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 63.)

Ratkaisukeskeisen menetelmän käytettävyyttä työtapojen kehittäjänä ei voi pitää pelkästään toimivana ratkaisuna. Rajoituksena tämän menetelmän käytössä on ajanhallinta, jossa haastattelut vievät suhteellisen paljon aikaa. Menetelmä vaatii kaikilta haastatteluissa mukana olevilta vuorovaikutustaitoja, luottamusta ja totuudenmukaista viestintää. Menetelmän käyttö ei voi onnistua parhaalla mahdollisella tavalla jos haastateltavilla on kaikilla erilainen arvomaailma. Työyhteisön kiire saattaa myös estää menetelmän käytön, koska haastattelu vaatii kuitenkin oman keskittymisensä kaikilta. Menetelmän esteenä saattaa olla, ettei vuorovaikutus lähde keskusteluissa toimimaan.

Ruokapalvelutoiminnan päämäärien saavuttaminen paranee, kun yksilölliset näkemykset ovat samansuuntaiset. Yhteiseen käsitykseen päästään vain yhteistyössä ja avoimen keskustelun kautta. Ratkaisukeskeinen haastattelu auttaa pyrkimään tahdon ilmaisuun siitä, millaista toimintakulttuuria työyhteisössä halutaan vahvistaa ja rakentaa.

Ratkaisukeskeinen haastattelumalli soveltuu erilaisiin ammattikeittäihin, silloin kun henkilöstön määrä ei ole liian suuri. Kehitettävät asiakokonaisuudet voi olla monenlaisia toiminnan parantamiseen liittyviä kehityskohteita.

6.5 Oppimisprosessini

Ruokapalvelu laadun kehittäminen koostui monista toisiinsa liittyvistä tekijöistä, mistä olisi voinut muodostaa useita aiheita. Tutkimusongelma tuli selkeästi esille keskustellessani keittiömestarin kanssa. Ruokapalvelu laadun kehittäminen, millä menetelmällä sitä lähtisin selvittämään? Idean sain muutoksen ja henkilöstön johtamisen opintojaksoa suorittaessani Sami Kalliomaan luennolla. Laatu yhdistetään ratkaisukeskeiseen menetelmään, se oli yksi keino kehittää ruokapalvelun laatua. Ratkaisukeskeisten haastatteluiden tekeminen oli haasteellista, mutta hyvin palkitsevaa. Kok-

kien yhteistyön ja luottamuksen aikaansaaminen sekä sitoutuminen eivät olleet itsessään selvyys. Ravintolan kokit olivat alusta alkaen mukana, yhdessä työskentely oli antoisa kokemus. Haastatteluiden aloittamisen aikana pohdin, etten loukkaisi ketään, koska laadun kehittämisessä selvisi arkaluonteisiakin asioita.

Ratkaisukeskeisestä menetelmästä ei löytynyt suoraan kirjallisuutta ja vaikeinta oli sen soveltamien ruokapalvelulaadun kehittämiseen. Viitekehystä kirjoittaessa kirjallisuutta ja tietoa löytyi, mutta esimerkit olivat sosiaaliammattilaisten kirjoittamaa ja käyttämää kirjallisuutta.

Tulosten analysointi vaati kärsivällisyyttä ja asioiden pohtimista. Työssäni käytin kolmea erilaista selvitystapaa, jotka kaikki vahvistivat lopputulosta. Aloitin opinnäytetyöni marraskuussa 2010 ja siitä lähtien olen käyttänyt melkein kaiken vapaa-aikani työni tekemiseen. Opinnäytetyön tekemisen kannalta verkostoituminen on kannattanut, ilman vertaistukea työni ja oma oppimiseni ei olisi tällä tasolla. Opinnäytetyön tekemisen aikana olen oppinut analysoimaan ja pohtimaan sekä yhdistelemään asioita. Ruokapalvelulaadun kehittäminen ratkaisukeskeisellä menetelmällä on avannut toisenlaisen tavan suhtautua asioihin. Tätä menetelmää pystyn käyttämään opetustehtävissäni. Opetustyössä vastaan tulevat ongelmat voi tavoitteellistaa ja muuttaa onnistumiseksi. Opiskelijoiden kanssa toimiessa ja ratkottaessa tulevia ongelmia, voin käyttää tulevaisuuteen suuntautuvaa ratkaisukeskeistä haastattelumallia. Tämä ehkä auttaa nuorta ihmistä selviytymään paremmin työelämän haasteista. Myös omassa elämässä eteen tulevien ongelmia ratkottaessa voidaan käyttää tätä menetelmää.

Jatkotutkimusaihe yrityksessä voisi olla ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu. Suunnittelu lähtisi siitä, että tarkistetaan yrityksen päämäärä mihin pyritään ja millä keinoin. Tämän pohjalta kehitetään päämäärän tavoitteisiin soveltuva ruokalista. Sitten suunnitellaan ruokalistaan vakioidut ruokaohjeet, jotka soveltuvat yrityksen toimintakokonaisuuteen. Tämän jälkeen kuvataan ruokatuotantoprosessit, joiden avulla tuotetaan ruokapalvelut asiakkaalle. Unohtamatta reaaliaikaista palautteiden keräys- ja seurantajärjestelmää, josta yritys saisi asiakaspalautteiden lisäksi myös

vertailutietoa esimerkiksi valmistus- ja asiakasmääristä. Tämä toimisi ruokatuotannon kehittämistä varten.

Toinen jatkotutkimusaihe nousee ratkaisukeskeisestä haastattelumallista, joka oli erittäin hyviä tuloksia antava, mutta haastava menetelmä. Jatkotutkimusaihe voisi olla, että keittiömestarit itse lähtisivät kehittämään keittiöiden kokonaisvaltaista laatua ratkaisukeskeisellä menetelmällä. Henkilöstöhallinnolliset asiat näyttelevät tärkeää osaa tämän päivän ravintolassa, koska ammattitaitoisen työntekijöiden saanti on vaikeaa sekä työnvaihtuvuus on suurta. Henkilöstösuunnittelu ja – käyttö on yksi suurempia kustannuseriä yritystaloudessa. Yrityksen tulisi kehittää henkilöstösuunnitteluaan järkevämpään suuntaan. Ratkaisukeskeisellä haastattelumallilla voisi lähteä kehittämään toiminnan sujuvuutta ja ruokatuotantoprosesseja millä ruokapalvelut tuotetaan. Kun henkilöstö otetaan heti mukaan, sillä on vaikutuksia työviihtyvyyteen ja kannattavuuteen sekä työvoiman saatavuuteen.

LÄHTEET

Adibe, P. Mäkelä, K. 2006. Luottamus organisaation menestystekijänä. Delfoi Akatemia 1 – johtamisvalmennus. Viitattu 5.1.2011

[Http://www.pyk.hkkk.fi/delfoiakatemia/Adibe-MakelaDA1.pdf](http://www.pyk.hkkk.fi/delfoiakatemia/Adibe-MakelaDA1.pdf).

Ahonen, J., Pohjanheimo E. 2008. Asian ytimessä työkuulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki. Palmenia.

Deming Edwards W. 2000. The New Economics. For Industry, Government, Education. London, England: Cambridge, Massachusetts.

Furman, B., Ahola, T., Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikanpelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.

Ekola, K. 2010. Keittiömestari. Ravintola. Haastattelu 1.11.2010.

Elintarvikelaki, 13.1.2006/23. Viitattu 18.4.2011.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023)

Gellin, M. & J. 2010. Toiminnallinen ratkaisukeskeisyys. Nuorten Akatemia. Viitattu 18.1.2011. <http://www.nuortenakatemia.fi>, ohjaajalle, ohjaajakoulutuksen antia, toiminnallinen ratkaisukeskeisyys 2001.

Harkki A. 2011. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Maa- ja elintarviketalous ja vihreän kasvun haasteet. Bioteollisuus. Forum. Viitattu 16.4 2011.

<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt>, Esittely, Tutkimus, Maa- ja elintarviketalous ja Vihreän kasvun haasteet.

Helander, J. 2000. Oppiminen ratkaisusuuntautuneessa terapiassa ja ohjauksessa. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hellbom K. Mauro S. Salo M. 2006. Johtamisen Nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalka. Helsinki: Edita.

Helminen, S. 2010. Tekes. Yritykset heräsivät palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Viitattu 8.5.2010. <http://www.tekes.fi/fi/community/etusivu/307>, Etusivu, uutiset, arkisto 2010, Yritykset heräsivät palveluliiketoiminnan kehittämiseen.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit. 2010. Finnish Consulting Group. Viitattu 20.3.2010. <http://www.aitojamakuja.fi/>, Ammattikeittiöt, Julkinen ruokapalvelu.

Kaarnasaari, A. 2008. Ratkaisukeskeinen toimintatapa. Sosiaalitaito. Nordic Health care Group Oy. Viitattu 18.1.2011. <http://www.sosiaalitaito.fi/>, Sosiaalitaito, Koulutukset.

Kallionmaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kansallinen laatustrategia. 2004. Ruokapalvelujen laatutyöryhmä. Viitattu 6.2.2011. <http://www.kouluruokavaalit.fi/laatuketju/www/fi/>, Laatuketju, Ketjunosat, Ruokapalvelut, Ruokapalvelujen laatutyön toimintamalli.

Kaplan, R. – Norton, D. 2004. Trategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kärkkäinen, M-L, Viitattu 19.4.2011. <http://www.työnohjausjakonsultointi.fi/>

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatuokeskus.

Laatutyö elintarvikeketjussa 2010-2011. Ruokatieto. Pro Agria. Viitattu 19.3.2011. <http://www.laatuketju.fi/>, Laatuketju, Laatu, Oppimateriaalit, Ruokatiedon oppimateriaalit.

Lampi, R., Laurila A., Pekkala, M. 2009. Ruokapalvelut työnä. Helsinki: WSOY. Oppimateriaalit.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O., Laine R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki. Talentum.

Lehtinen, E. 2011. Työssä jaksaminen on työnantajan asia. Aromi 2.

Lehtinen, M., Peltonen, H., Talvinen, H. 2007. Ruoanvalmistuksen käsikirja. Helsinki. WSOY: Oppimateriaalit.

Lindroos, J. & Lohivesi K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Liinamaa, J. 2006. Ravintola. Liiketoimintasuunnitelma.

Lintukangas, S., Manninen, M., Mikkola-Montonen, A., Palojoki, P., Partanen, M., Partanen, R. 2007. Kouluruokailun käsikirja laatuevältä koulutyöhön. Helsinki: Opetushallitus.

Mauno, S. & Lipre, E. 2005. Älykäs kokki ammattikeittiössä. Helsinki: WSOY.

Mertanen, E. 2007. Ravintolaruoka asiakkaiden, ravintolakeittiön ja ravitsemuksen näkökulmasta. Väitöskirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 97. Jyväskylä: Jyväskylä.

Psykoterapiakoulutus 2011. Helsingin psykoterapia koulutus. Helsinki. Viitattu 23.1.2011. <http://psykoterapiakoulutus.fi/taustatietoa/>.

Ratkaisukeskeinen psykoterapia. 2010. Wikipedia. Vapaa tietosanakirja. Viitattu 17.12.2010. http://fi.wikipedia.org/wiki/Ratkaisukeskeinen_psykoterapia.

Riikonen E., Vataja S. 2009. Voimavarasuuntautuneet neuvonta-, ohjaus- ja terapia-muodot. Duodemic. Terveyskirjasto. Viitattu 20.2.2011
<http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/>, Terveiden edistäminen, Onnellisuus, terapiat.

Seppänen-Järvelä R. & Karjalainen V. 2006. Kehittämistyön risteyskä. Stakes: Helsinki.

Silius K. 2005. Sisällön analyysi. TTY/DMI/Hypermedialaboratorio. Viitattu 20.4.2011. <http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/yhteystiedot.html> , Etusivu, Ajankohtaista osion arkisto, Maija Lakio- Haapion ja Kirsi Siliuksen esitysten kalvot, Luentokalvot.

Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadunkehittäjän käsikirja. Helsinki: Efeko.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita: Helsinki.

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulun tutkimuksia ja raportteja. 22. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Tirkkonen, J. 2008. Prosessiajattelu valtaa alaa. Metos Uutiset. 3.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valtion ravitsemus neuvottelukunta. 2005. Suomalaiset ravitsemussuosituksat – ravinto ja liikunta tasapainoon. Viitattu 4.5.2011.
<http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/portal/fi/> , Ravitsemussuosituksat, Suomalaiset ravitsemussuosituksat.

Vesterinen P.2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

William,S.2004. Solution-Focused Brief Therapy Groupwork With At-Risk Junior High School Students: Enhancing the Bottom Line. Research on Social Work Practice 14(5):336–43. Viitattu 17.12.2010. <http://www.ojdp.gov/mpg/> , Prevention, Family terapia.

Yhteiskuntavastuu elintarvikeketjussa. 2005. Selvitys vastuullisista toimintatavoista ja käytännöistä kotimaisessa elintarvikeketjussa. Elintarviketeollisuusliitto ry. Viitattu 30.3.2011. <http://www.etl.fi/www/fi/index.php> , Elintarviketeollisuusliitto, julkaisut.

LIITTEET

Liite 1. Ravintolan asiakaskysely lounasruoasta

Ravintolan asiakaskysely lounasruoasta

Opiskelen palveluliiketoiminnan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötäni ruokapalvelun laadun kehittämistä. Asiakaskysely liittyy lounasruokailun asiakas-tyytyväisyyteen. Tämän kyselyn avulla pyrin löytämään uusia kehitysideoita jotta lounasruokailun laatua voitaisiin parantaa entisestään.

Vastaathan huolellisesti jokaiseen kohtaan.

Ystävällisin terveisin Merja Tomperi-Olkkonen

1. Oletko tyytyväinen pääruokavalikoimaan? (4=erittäin tyytyväinen, 3 melko tyytyväinen, 2 tyytymätön ja 1=erittäin tyytymätön)

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

Perustele vastauksesi: _____

2. Oletko tyytyväinen salaattivalikoimaan ja salaatin kastikkeisiin?

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

Perustele vastauksesi: _____

3 Oletko tyytyväinen ruoan makuun?

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

Perustele vastaustasi: _____

4. Oletko tyytyväinen ruoan ulkonäköön?

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

Perustele vastaustasi: _____

5. Onko tarjottu ruoka terveellinen?

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

Perustele vastaustasi: _____

6. Muuttaisitko tarjottavien ruokien valikoimaa?

☐ Kyllä

☐ Ei

Perustele vastaustasi _____

7. Mahdolliset kehitysideat? Mitä myönteistä tai kielteistä palautetta antaisit ravintolan ruoasta tai siihen liittyvistä asioista?

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2. Kysely ruoanvalmistustehtävistä kokeille

Kysely Kokeille aamuvuoron ruoanvalmistustehtävistä 24.1.2011

Kyselyn tavoitteena on saada jokaiselta kokilta oma näkemys ja kokemus siitä miten aamuvuoron ruoanvalmistustehtävät tehdään. Kyselyn tarkoitus on selvittää ravintola ruokatuotannon ydinprosessit toimintokohtaisesti työvaiheittain. Kyselyn jälkeen vastauksista kootaan neuvotellen yhteinen laadukas toimintatapa, miten aamuvuoron ruokatuotannon ydinprosessit tehdään laadukkaasti.

Jokainen kokki kuvailee aamuvuoron kokin ja kylmäkön työtehtävät oman kokemuksen kautta. Ei ole oikeaa ja väärää vastausta.

Vastausta kirjoittaessasi, mieti mitä teet, millä teet, miten teet ja milloin teet. halutessasi voit ottaa vinkkiä annetusta ruoanvalmistusprosessi ohjeesta.

Ruoanvalmistusprosessi:

Raaka-ainevalinnat

- kypsennyksen ohjaaminen

Laitevalinnat

Terveellinen laatu

- terveyttä ylläpitävät raaka-aineet ja valmistusmenetelmät

Aistinvarainen laatu

- ulkonäkö, rakenne, maku ja tuoksu

Taloudellisuus

Hygienia

- ruoan turvallisuus
- työtaphygienia

Omavalvontaseuranta

- ruoan säilytys-, kypsennys- ja tarjoilulämpötiloja koskevat ohjeet
-

KYSELY RUOANVALMISTUSPROSESSEISTA

Vastatkaa erilliselle paperille, jokainen kokki itsenäisesti.

1. Aamuvuoroon liittyvät esivalmistelut.

2. Ruoan valmistus kuumakeittiö / kylmäkeittiö.

- taloudellisuus
- ajoitus
- määrät / satsitus

3. Erityisruokavalioiden valmistus.

4. Ruokien tarjolle laitto

- ajoitus
- määrät

5. Tarjoilulinjaston hoito.

6. Tarjoilulinjaston purku.

- tähderuokien käsittely / uusio käyttö

KIITOS

Ravintolan lounaslistaa, käytetään kyselyn tehtäväpohjana

Kaslerrullat

Lohikiusaus

Mozzarella-tomaatti-sipulipaistos

Liite 3. Kasslerullien ruokaohjeanalyysi

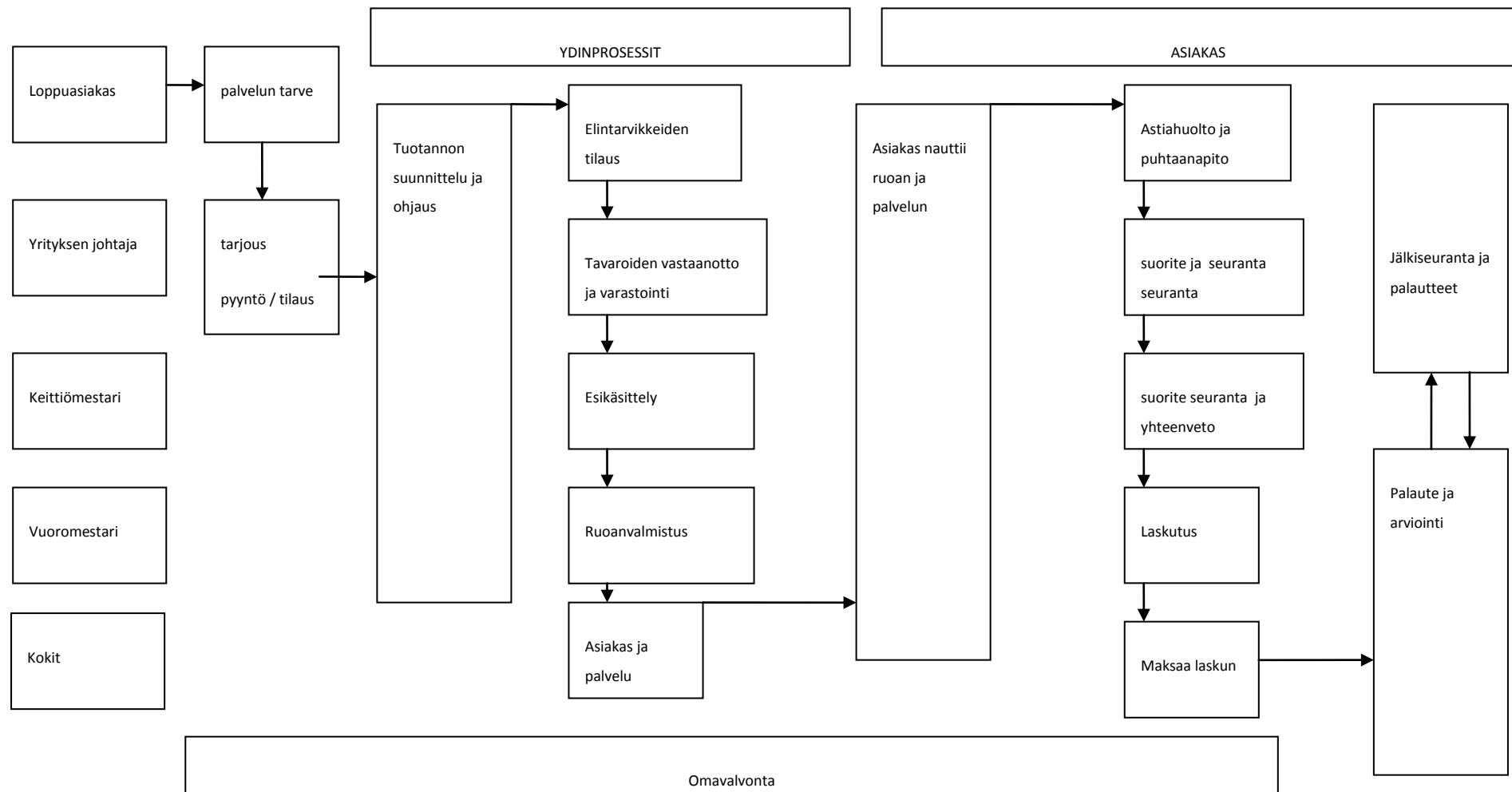
Työprosessit	Esimerkki valinnoista	Yhteisesti valittu valinta
Raaka-ainevalinnat	Sianliha, kassler	
Valmistusmenetelmä	<p>A. kääritään rullalle ja täytetään. Laite- taan pakkeihin limittäin</p> <p>B.leikataan kassler viipaleiksi 150g/ ann. ja nuijitaan kevyesti</p> <p>C..kääritään rullalle</p>	
Maustaminen	<p>A. suola, mustapippuri, pinnalle sinappia ja täytteeksi paprika, sipuli</p> <p>B. suola, pippuri</p> <p>C. suola, pippuri ja täyte</p>	
Kypsennys	<p>A. paistetaan 25-30min, 160 C, haudute- taan 30 min.</p> <p>B. Paistetaan 1,5 h</p> <p>C. paistetaan 2 h</p>	
Viimeistely ja tarjolle- laitto	<p>A. Tumma kastike päälle koristellaan paistetulla paprikalla, sipulil- la ja persilijalla</p> <p>B –</p> <p>C. –</p>	
Erityisruokavaliot		
Lämpösäilytys		

Liite 4. Mozzarella-tomaatti-sipulipaistoksen ruokaohjeanalyysi

Työprosessit	Esimerkki valinnoista	Yhteisesti päätetty valinta
Raaka-ainevalinnat	tomaatti, sipuli, mozzarellajuustopal- lot	
Valmistusmenetelmä	A. tomaatit ja sipulit siivutetaan mandoliinilla ja laitetaan kerroksittain, nesteeksi ruokakerma B. tomaatit ja sipulit lohkotaan ja laitetaan kerroksittain päälle mozzarellajuustot pinnalle bechamel-tyyppinen juustokastike C. juustokastike: ruokakermaa ja sulatettu juustoa	
Maustaminen	A. maustetaan B: valkopippuri, kasvisliemijauhe, suola, yrttejä C. paprika, kasvisliemijauhe, chilijauhe, suola	
Kypsennys	A. Paistetaan 1 h B. Paistetaan 0,30-1h C. Gratinoidaan 180 C, 10-15min.	
Viimeistely ja tarjolla- laitto	A. Pinnalle persiljaa B. – C. -	
Lämpösäilytys		
Eriyisruokavaliot	Höyrytetyt kasvikset	
Laadun arviointi		

Työprosessit	Esimerkki valinnoista	Yhteisesti päätetty valinta
Raaka- ainevalinnat	perunasuikaleet vakuumi, raaka kokonainen sipuli, lohifilee	
Esivalmistus	<p>A. Paloitellut lohet, sipulit ja perunat laite- taan GN-vuokaan ja sekoitetaan ja lisätään ruokakerma</p> <p>B. Paloitellut lohet, sipulit ja perunat, kerma, smetana, ja mausteet sekoitetaan</p> <p>C. Paloitellut lohet, sipulit ja perunat laite- taan GN-vuokaan ja sekoitetaan ja lisätään kermaa 2l / vuoka</p>	
Maustaminen	<p>A. Kalaliemijauhe, pippuri, tilli ja suola</p> <p>B. Kasvis- ja kalaliemijauhe, mustapippuria ja suola</p> <p>C. Suola, timjami ja mustapippuri</p>	
Kypsennys	<p>A. Paistetaan 1 h</p> <p>B. Paistetaan 0,30-1h</p> <p>C. Paistetaan 45-50min.</p>	
Maistaminen		
Lämpösäilytys		
Laadun arviointi ja säilyttäminen		

Liite 6. Ravintolan ruokapalvelun tuottamisen prosessikartta (Lindh 2007, 6; Sivonen & Työppönen 2006, 17.)



Liite 7. Kokkien laatima toimintaohjeet osa 1

Kylmäkön toimintaohjeet osa 1.

- Orderien luku
- Edellispäivän salaattien päivitys
 - huomioitava hyödynnettävät salaattit
- Vitriinien tuotteet sulamaan
 - kohotus 7-10min 100 C
 - paisto 14-15 min. 150 C (takauuni)
- Tehdään sämpylät ja leivät baariin
- Tilauksiin huomioidaan suolapalat
- Vihersalaatin raaka-aineiden pesu ja paloittelu
 - rapea / tomaatti/ kurkku seuraavalle päivälle
 - huomioidaan aamupalalta tulevat tuotteet ja hyödynnetään (tulevat klo 10.00)
- Kootaan henkilökunnan salaattit ja jälkiruoka. Henkilökunnan ruoka alkaa klo: 10.30

Raasteen raastaminen ja valmistus

- Valmistetaan lihaa ja kalaa sisältävät salaattit 2/ lounaalle ja 2/ päivälliselle
 - maustetaan pasta ja riisi, salaattien annetaan maustua
 - Valmistetaan jälkiruoka (huomioidaan maidottomat ja gluteenittomat)
- Lounasruokien esille laittaminen ja viedään pöytään
- Huolehditaan noutopöydän siisteydestä ja täyttämisestä
 - lounaspöytä tyhjäetään klo: 14.00
 - otetaan ruokanäytteet
- Valmistetaan päivällisen salaattit
- Valmistetaan seuraavan päivän jälkiruoka, esimerkiksi kiisselit keitetään jäähtymään

Liite 8. Kokkien laatima toimintaohjeet osa 2

Kylmäkön toimintaohjeet osa 2.

- Esivalmistellaan ja kypsennetään seuraavan päivän salaatteja
 - pasta kypsennetään 14 min. ja riisi 15 min.
 - riisi ja pasta huuhdellaan, valutetaan, kelmutetaan, ja laitetaan päivämäärät
- Tarkistetaan ruokalistan paikkansapitävyys ja suunnitellaan muutokset salaattilistaan. Kirjoitetaan muutokset.
 - huomioidaan varastonkierto
 - hyödynnetään lämpöiseltä jäävät ruoat, esimerkiksi kalat
- Päivällisruokien esille laittaminen ja viedään pöytään
- Huolehditaan noutopöydän siisteydestä ja täyttämisestä
 - päivällispöytä tyhjäetään
 - otetaan ruokanäytteet
- Huolehditaan työpisteen siisteydestä
- **Astioiden pesu kuuluu kaikille, riippumatta siitä kenen likaisia astioita ovat!**
- Esivalmistellaan a la carte- ruoat
 - tarkistetaan a´ la Carter-ruokien laatu ja tarvittaessa tehdään uudet tuotteet
 - huomioidaan tuotteiden päivämäärät
- Huolletaan pizzalaatikoston tuotteet
 - otetaan pizza raaka-aineita sulamaan, paloitellaan sipuli ja paprika
 - päivämäärät merkitetään tuotteita otettaessa sulamaan
- Tilausten mukaan valmistetaan:
 - täytekakkuja
 - pizzoja
 - kylmiä a´ la Carter-ruokia

Liite 9. Ravintola ruokatuotantoprosessikaavio

